

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة

إعداد الطالب
خالد إسماعيل سالم الفناطسة

بإشراف
الدكتور فيصل محمود الشواورة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمـــــــــال

جامعة مؤتة، 2012

الإهداء

إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار.. إلى مـن علمنـي الصـبر والعزيمـة والإصرار .. والدي العزيز

إلى الشمعة التي أنارت دربي بالأمل والتفاؤل..إلى ينبوع الحنان والعطـاء.. أمـي الغالية

إلى من كانت لي خير عون و سند لأصل إلى طريق النجاح رفيقة عمري.. زوجتي الغالية

إلى من أمدوني بالنصح و الدعاء لأصل إلى طريق النجاح.. إخوتي الأعزاء

خالد اسماعيل الفناطسة

الشكر والتقدير

الحمد الذي أعز المسلمين بالعلم، وفاضل بينهم بالتقوى، والصلاة والسلام على المعلم الأول، الذي كان منارا للعلم والعلماء.

بداية لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد.

فقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة, إلى جميع أساتذتنا الأفاضل..

أشكر سعادة الدكتور فيصل محمود الشواورة الذي تفضل بالإشراف على رسالتي وبذله الوقت والجهد في سبيل ذلك ، وتقديمه الإرشادات والتوجيهات التي أكسبتني الكثير من مهارات البحث العلمي، أثابه ا وجزاه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الدكتور سامر البشابشه، والدكتور أيمن القطاونه، والدكتورة فيروز ضمور اللذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة.

والشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة، وكان لهم الفضل في توجيهها لأغراض البحث وإخراجها في صورتها النهائية.

كما أجزي شكري وتقديري للأستاذ مرزوق الزعبي لمساعدتي ومساندتي في توزيع الاستبانات وجمعها.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للإخوة في مؤسسة سكة حديد العقبة على مساعدتهم في إنجاح وإتمام هذه الدراسة .

وأتقدم بشكري إلى كل من ساهم وساعد على إنجاح وإتمام هذه الدراسة ومد لي يد العون والمساعدة والنصح والدعوة الصادقة.

وأولاً وآخرا أسأل ا أن يوفقنا لما فيه صلاح دنيانا وآخرتنا، والحمد رب العالمين، وأفضل الصلاة والتسليم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

خالد اسماعيل الفناطسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

اثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء "من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة"

خالد إسماعيل سالم الفناطسة

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة والذي بلغ عددهم(750) عامل وعاملة، وتكونت عينة الدراسة من(112) عامل وعاملة تم اختيارهم بشكل عشوائي، حيث استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي ، وتم اعتماد الرزمة الإحصائية(SPSS) للتحليل، و كان من ابرز نتائج الدراسة وجود اثر لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة،مشاركة المعرفة،استخدام المعرفة وتطبيقها) على المتغير التابع (مستوى الأداء)، حيث يرى العاملين أن مؤسسة سكة حديد العقبة تعمل على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة،وان مستوى الأداء عالي، أوصت الدراسة بتعزيز عملية مشاركة المعرفة و حفظ المعرفة كأصل من الأصول المهمة للمؤسسة وبالشكل الذي يضمن انعكاس ايجابي على مستوى الأداء.

Abstract

the Effect of knowledge management processes applying on the performance level " From the perspective of workers in the Aqaba Railway Corporation"

Khaled Ismail Salem Alfanatseh

Mu'tah University, 2012

This study aimed to identify the Effect of applying knowledge management processes at the level of performance from the perspective of workers in Aqaba Railway Corporation, and test the differences in the trends of the respondents due to the demographic variables (educational qualification, length of service, age, sex), The population of the study consisted of all workers in Aqaba Railway Corporation, which numbered (750) worker , and the sample consisted of (112) worker were selected randomly, where the researcher used the Descriptive and analytical method, and relied on secondary sources to gather information, and was adopted package of statistical (SPSS) for analysis, the most prominent results of the study, There is an impact for applying knowledge management processes (knowledge generation, knowledge sharing, use and applying knowledge) on the dependent variable (performance level), and the workers see that Aqaba Railway Corporation is working to apply the knowledge management processes moderately , and they see that the level of performance is high at Aqaba Railway Corporation , the study recommended to promote the process of knowledge exchange and to detect obstacles that prevent apply of knowledge management and conservation of knowledge as an important asset of the institution in a form that ensures a positive reflection on the level of performance.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعيش المنظمات بأنواعها المختلفة في بيئة تحتوي على العديد من المتغيـرات (العولمة، المنافسة، الثورة الرقمية، التجارة الالكترونية، الأزمات المالية) وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات لمواكبة التغيرات الكبيرة والمتعاقبة في تلك البيئة، ومواكبة الطلب المتزايد والمتجدد على السلع والخـدمات والحاجـة لتلبيتهـا بشكل سريع، حيث أن تحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات وخفض كلفتهـا وتلبية الحاجة لها بشكل سريع يعزز ذلك من تحقيق الميزة التنافسية والتي تفـرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية، وتدفع هذه التحـديات بمنظمات الأعمال إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلـى مزيـد مـن الابتكـار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالأداء وذلك من اجل أن تسـتطيع هـذه المنظمات أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار والقـدرة علـى المنافسـة ومواجهـة التحديات.

ومن أهم الاستراتيجيات التي فرضتها تداعيات الثورة الرقمية والتـي أثبتـت جدواها في حال تبنيها من قبل منظمات الأعمال هي تلك الاسـتراتيجيات المسـتندة إلى نظم إدارة المعرفة، حيث يقوم مفهوم إدارة المعرفة على وجوب قيام منظمـات الأعمال باكتشاف وإنشاء وتحديد المعلومات ذات القيمة للمنظمة والاسـتفادة منهـا والحرص على تخزين المعرفة والعمل على نشرها ومشاركتها لتعظيم الاستفادة منها وتوظيفها في النواحي التي تحقق أهداف وغايات هذه المنظمات، حيـث أصـبحت المعرفة اليوم محورا للتحولات في جوانب عديدة في المجتمعات والاقتصاديات حول العالم، حيث أصبحت المعرفة تعامل كعنصر من عناصر الإنتاج واصلا رأسماليا له قيمة نقدية تدرج ضمن موجودات المؤسسة.

لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالحقائق والآراء ووجهات النظر والأحكام وأساليب العمل والاستراتيجيات والخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حاليا من أكثر العناصر فاعلية وتأثيرا في عصر اكتسب تسميته (عصر المعرفة) من أهميتها، فالمعرفة كنز لا يقدر بثمن وعلى المنظمة أن تحفظ هذا الكنز وتحرص على استغلاله بما يحقق لها الفائدة والقيمة التي تدعم المنظمة في ظل التغيرات السريعة في العصر الحالي.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن التغيرات التي حصلت في بيئات الأعمال كالثورة الرقمية والأزمات المالية سريعة،حيث أصبحت الحاجة لإتباع أساليب إدارية حديثة بما يتلاءم مع التغيرات السريعة أمر مهم، حيث ظهرت الحاجة لإدارة المعرفة لتكون إحدى الأساليب الإدارية التي تساعد على استمرارية المنظمة وبقائها ورفع مستوى أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة، حيث ان لإدارة المعرفة اثر على أداء المنظمة وسير العمل فيها من خلال ما ورد في كثير من الدراسات السابقة، يسعى الباحث لدراسة اثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعد متغيرات مستقلة في هذه الدراسة، حيث تتمثل بعمليات (توليد المعرفة، وتوثيق المعرفة، ومشاركة المعرفة، واستخدام المعرفة وتطبيقها) على مستوى الأداء والذي يعد متغير تابع في هذه الدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة، حيث يمكن تمثيل مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما اثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة؟

3.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة مجتمعة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

الفرضية الأولى(H01): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتوليد المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

الفرضية الثانية(H02): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لتوثيق المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

الفرضية الثالثة(H03): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لمشاركة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

الفرضية الرابعة(H04): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لاستخدام المعرفة وتطبيقها على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

4.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الأمور الآتية:

1- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة للمنظمات بمختلف أنواعها، لما لدور إدارة المعرفة وعملياتها من تأثير على مستوى أداء العاملين في المنظمات بمختلف أنوعها وطبيعتها.

2- الدور المهم والفاعل لمؤسسة سكة حديد العقبة وما لها من مساهمة فعالة في تحريك عجلة الاقتصاد وذلك كونها تعد رديفا مهماً لجميع قطاعات النقل وما لها من أهمية كبرى في المحافظة على البيئة وتخفيض كلف النقل والحوادث على الطرقات، ولاحتواء المؤسسة على عدد كبير من العاملين داخلها،ولتطبيق المؤسسة لنظام الجودة الذي يضمن توثيق كامل للإجراءات والمعرفة والمعلومات أثناء سير العمل.

3- المساهمة في التركيز على تطوير وتفعيل دور إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها بشكل فاعل في مؤسسة سكة حديد العقبة.

4- تعد من إحدى الدراسات النادرة التي تناولت اثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

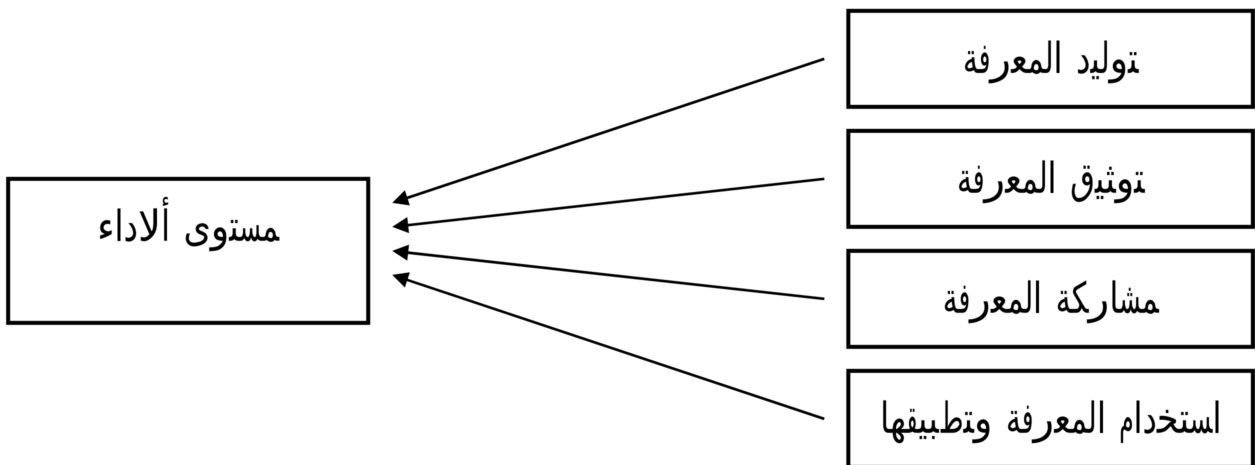
5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

قياس أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة مجتمعة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

وتهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري يدعم مفهوم إدارة المعرفة، وذلك من خلال الإلمام ببعض جوانبها.
2. التعرف على مستوى الأداء و مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سكة حديد العقبة من وجهة نظر العاملين فيها.
3. قياس أثر تطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.
4. تقديم توصيات واقتراحات تساعد في تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز دور إدارة المعرفة وعملياتها بشكل فاعل في مؤسسة سكة حديد العقبة .



شكل رقم (1)

نموذج الدراسة

6.1 تعريف المصطلحات:

1 – الإدارة management: "الوصول إلى الهدف، باستعمال أحسن الطـرق فـي استغلال القوى البشرية، والموارد المتيسرة، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقـت والمال" (الخطيب وآخرون، 1998، ص8).

وهي" توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشـترك، من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع، ضرورية لاستغلال موارده، مهمة لتحقيق رفاهه وتقدمه".(الطويل، 1998، ص29).

2 – إدارة المعرفـة Knowledge Management : تعـرف إدارة المعرفـة بأنهـا "مجموعة من عمليات تطور في المنظمة لابتكار، تجميـع، خـزن ، صـيانة، وتطبيق معرفة المنظمة"(Laudon & Laudon , 2004:316). واعتبرها آخرون بأنها إحدى القابليات التي تمتلكها المنظمة للقيام ببعض الأنشطة حيـث تعـرف بأنها "قابلية المنظمة لابتكار وتكوين وضم ومشاركة المعرفـة بـين أفرادهـا " (Lasserre , 2003: 274)

3 - المعرفة knowledge : تعرف بأنها "المورد الأساس في المنظمـات ومرتكـز لأنشطة المنظمة في اتخاذ القـرارات الذكيـة، التنبـؤ، التصـميم، التخطـيط، التشخيص وكافة الأحكام الحدسية وهي تعبير عن (الحقائق، المصطلحات الفنية، التصنيفات، التقنيات المحدودة، القوانين، النظريـات، حسـابات وإحصـائيات بسيطة"(Collis & Hussey, 2003: 3).

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من القدرات الرئيسـية والأفكـار والقـوانين والإجراءات التي تبنى عليها أساليب العمل والقرارات، وتحتوي علـى معلومـات منظمة ومعالجة لإعطاء معنى واضح وتعلم تراكمي أو اطلاع واسع على المشـكلة أو العملية الإدارية قيد الدراسة(Turban et.al,.1999).

4 - عملية توليد المعرفـة Knowledge creation : إن عملية توليد المعرفة تتعلق بالعمليات التي تركّز على جمع، وشـراء، وابتكـار، واكتشـاف، واكتسـاب والاستحواذ على المعرفة (الكبيسي، 2005). ويرى (حجازي، 2005) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبـداع وبـين

البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد.

5 - **توثيق المعرفة Documentation of knowledg :** هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة ويجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد والتعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة (Mortins,et..al,2001).

6 - **مشاركة المعرفة Knowledge sharing :** تشير مشاركة المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات (العلي وقنديلجي والعمري، 2004).

7 - **عملية استخدام المعرفة وتطبيقها Application of knowledge :** إن تطبيق المعرفة واستخدامها يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة (العلي والقنديلجي والعمري، 2004).

8 - **أداء العاملين Performance of employees :** " إتمام الموظف للمهام التي يتم تحديدها له" (بوكميش، 2001)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مفهوم المعرفة:

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم المعرفة، حيث تعتبر قـوة فـي منظمـات الأعمال، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة. وتعرف المعرفـة علـى أنهـا مجموعة من معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحققة إبداعاته لما يريد أن يعرفه (الكبيسي، 2002).

ويرى الباحث بان مفهوم المعرفة ما هو إلا أحد مصادر القوة الـذي تمتلكـه المنظمة والتي يقع على عاتقها الاهتمام بهذا المصدر وإدارته بالشـكل الصـحيح، بحيث يساعد في رفع مستوى الأداء وتطبيق المنظمة لخططهـا وتحقيـق أهـدافها المرجوة،حيث أن القوة تكمن في تطبيق واستخدام هذه المعرفة بالطريقة المثلى.

2.1.2 خصائص المعرفة:

ويشير(Housel & Bell) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي:

1. أنها يمكن أن تولد: وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين لديهم خصوبة ذهنيـة مما يجعلهم قادرين على توليد المعرفة الجديدة هؤلاء الأفراد الذين تعتمد علـيهم في عملية استدامة الإبتكار وتوليد المعرفة.
2. أنها يمكن أن تموت: إن الغالبية العظمى للمعارف تموت مع الشخص؛ومع ذلك فأن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية؛فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
3. أنها يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ثـروة ذات قيمة يجب التمسك بها مثل براءات الإختراع والأسرار التجاريـة التـي تتمتـع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4. أنها متجذرة في الأفراد: فهناك معرفة فطرية متجذرة في أذهاننا ونحتفظ بها بشكل خلاق كإمكانات ذهنية، وهي قابلة إلى التحول لمعرفة صريحة ومنظورة.
5. أنها يمكن أن تخزن: حيث كانت تخزن باستخدام وسائل تقليدية مثل الورق، ،الأشرطة،والآن يتم تخزينها بالإضافة للوسائل التقليدية على وسائل الخزن الإلكترونية.
6. أنها يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة، ومعرفة الأفراد، وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤيا، الحدس، وهناك أصناف أخرى.

ويرى الباحث بان المعرفة والتي تعد أصل مهم تملكه المنظمة تملك العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأصول، فعلى المنظمة مراعاة خصائص المعرفة وذلك للاحتفاظ بالمعرفة كأصل قوي للمنظمة، ويرى الباحث أن على المنظمة مراعاة خصائص الدقة والوضوح والملائمة والأهمية والتحديث والتطوير في المعرفة التي تملكها المنظمة لكي تكون مصدر دائم للقوة.

3.1.2 أنواع المعرفة:

تحتاج المنظمات لكي تنجز أعمالها وتواجه المشكلات المهيكلة اليومية (الروتينية المتكررة الحدوث) والمشكلات غير المهيكلة (المشكلات الجديدة غير الروتينية) إلى الحد الأدنى من المعلومات اللازمة للإنجاز، وعلى وفق ذلك فالمنظمة بحاجة إلى معرفة عن المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعامل معها. وعلى هذا الأساس هناك أربعة أنواع من المعرفة تتضمن مزيج من المعرفة الصريحة والضمنية وهي(Johnson, Scholes,1997):

1. المعرفة بطرق وأساليب حل مشكلات تقليدية يومية محددة.
2. المعلومات الخاصة بإنجاز الأعمال العادية.
3. المعرفة اللازمة عن الأهداف والسياسات والإجراءات.
4. المهارات اللازمة لمواجهة المشكلات غير العادية.

وإن الأنواع من 1-3 تشكل المعرفة الصريحة للمنظمة أما النوع الرابع فيعتمد بشكل كبير على المعرفة الضمنية إضافة إلى الإجراءات الروتينية التي تستخدم في مواجهة المشكلات وهذه تعتمد على تنامي منحنى الخبرة والـتعلم لـدى المنظمـة بمرور الزمن من خلال المشكلات غير المخطط لها التي تواجهها المنظمة.

صنف (Zack,1999) المعرفة في ثلاثة أنواع وهي:

أ. المعرفة الجوهرية Core Knowledge: وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من اجل الصناعة؛ وهذا النوع مـن المعرفـة لا يضـمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصـناعة، وهـي محفوظة لدى الشركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غيـر الأعضاء.

ب. المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge: وهي النوع أو النطاق الذي يجعـل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تملك بشكل عام نفس المستوى والنطاق والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسـون إلا أنهـا تختلـف عـن المنافسين في اعتمادها على قدراتها على التميز فـي معرفتهـا لكسـب ميـزة تنافسية،وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز ضمن شريحة سوقية من خلال معرفتها المتقدمة.

ج. المعرفة الابتكارية Innovation Knowledge: وهي التي تمكن الشركة مـن أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبيـر عـنهم فهـذا النـوع مـن المعرفة(الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد العمل نفسها في مجال صناعتها.

أما (عفانة، 2001) فيرى أن أنواع المعرفة هي:

أ. المعرفة المفاهيمية Conceptual Knowledge : وتعرف المعرفة المفاهيمية بأنها الفهم الواضح أو الضمني للمبادئ التي تحكم مجال معين والعلاقات الداخلية بين المعارف في ذلك المجال، وهي المعرفة التي يمتلكها المـتعلم عـن شـيء أو موضوع معين، أو مجموعة من الحقائق، وهناك أمثلة أكثـر تعقيـداً للمعرفـة

المفاهيمية مثل: أن الأرض تدور حول الشمس، كما أن التفضيلات الشخصـية والآراء مثل(الصهيونية حركة عنصرية) من أشكال المعرفة المفاهيمية.

ب. المعرفة السياقية Contextual Knowledge: وتتضمن معرفة (لماذا وأين ومتى) وهي معرفة متى ولماذا تستخدم معرفة تقريرية أو معرفة إجرائيـة معينـة، إن معرفة متى يطبق نظام عددي معين لحل مسألة في الرياضـيات،مثال للمعرفـة السياقية(عند حل مشكلة معينة)، وكذلك معرفة لماذا تم استخدام إستراتيجية معينة في الحل، أو متى يمكن استخدام إستراتيجية ما بدل من أخرى؟ واتخاذ المعرفـة المفاهيمية والإجرائية وحل المسائل كأساس في تنظيم عملية التعليم والتعلم، حيث أن المسلمات والمفاهيم والنظريات تعد من المعرفة المفاهيميـة، بينمـا تطبيـق المعرفة وإجراء عمليات في ضوء المفاهيم والنظريات تعد معرفة.

ج. المعرفة الإجرائية Procedural Knowledge : تعرف المعرفة الإجرائيـة بأنهـا تتابع لأحداث معينة لحل مشكلة محددة، فهي ما لدى المتعلم من معرفـة حـول كيفية عمل شيء ما؛ فالقدرة على قسمة الكسور، وكيفية الحل لمسألة معينة أمثلة للمعرفة الإجرائية، مع ملاحظة أن معرفة قواعد معينة تعتبر معرفة مفاهيميـة، بينما معرفة كيف تستخدم هذه القواعد معرفة إجرائية إذ أن العلاقة بين النوعين من المعرفة المفاهيمية والإجرائية هي علاقة طردية.

وباستقراء الأنواع السابقة وتحليلها نجد أنهـا توضـح دورة حيـاة المعرفـة المتجددة،والعمليات المرتبطة بتلك الدورة، فالمفهوم يقصد به المعرفة المتراكمة في عقول الأفراد، أي المعرفة الضمنية وأما السياق فيشـير إلـى امتـزاج المعرفـة المتراكمة مع خبرات الفرد ومعطياته الإجتماعية، نجد الإجراء يعبـر عـن توليـد وابتكار المعرفة الجديدة.

وأخيراً نستطيع القول أن هذه المفاهيم تشتمل على نوعين من المعرفة؛ معرفة غير صريحة يتفرد بها من يمتلكها وهي غير واضحة، ومعرفة صريحة وهي أكثر وضوحا.

ويقسم (Stewart,1997) المعرفة إلى: المعرفة التلقائية، والمعرفة التجميعيـة، والمعرفة الموضوعية، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الكامنة، والمعرفة الصريحة.

ويرى الباحث انه لا يوجد أي تقسيم محدد لأنواع المعرفة، حيث أن كل تقسيم يختلف باختلاف الأساس الذي يتم التقسيم بناء عليه، علـى سـبيل المثـال تقسـيم المعرفة على أساس الوضوح، حيث تقسيمها إلى المعرفـة الصـريحة والمعرفـة الضمنية، فالمعرفة الصريحة أكثر وضوحا من المعرفة الضمنية.

4.1.2 مصادر المعرفة:

حدد(Byounggu,2003) مصدرين للمعرفة هما:

أ. المصادر الخارجية External Sources: تتمثل فـي مصـادر البيئـة المحيطـة بالمنظمة، والتي تتوقف بالدرجة الأولى على علاقة المنظمة مع باقي المنظمات الرائدة في الصناعة، أو من خلال الانتساب إلى التجمعات التي تسـهل عليهـا عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المشـاركة فـي المـؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات العلمية والمواد المنشورة علـى شبكة المعلومات العالمية، وكذلك مراقبة الاتجاهات الاقتصـادية والاجتماعيـة والتكنولوجية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسـين والمـوردين والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.

ب. المصادر الداخلية Sources Internal: تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات والأنشطة وقدرتها على الاستفادة من تعلـم الأفـراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية؛ الاستراتيجيات والمؤتمرات الداخلية،خبرات الأفراد ومعتقداتهم وثقافـة المنظمة.

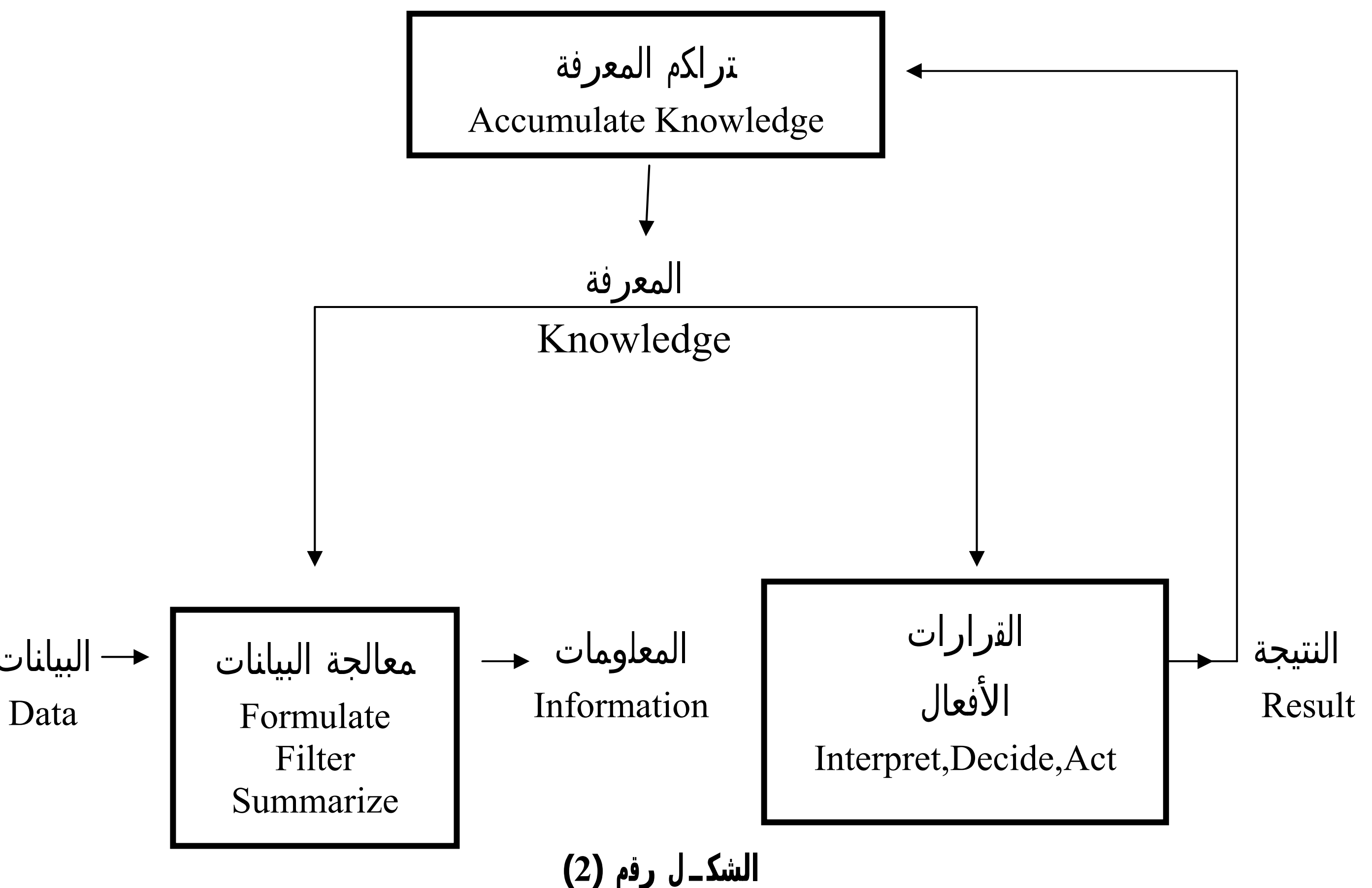
إن وجود كل من المصدرين لدى المنظمات واعتماد إستراتيجية الجمع بينهمـا يجعل كل منهما مكمل للآخر، وهو ما يدفع تلك المنظمات أن تكـون ذات مسـتوى أداء عالي (Cassiman,2004).

ويرى الباحث أن على المنظمة الاعتماد على اكثر من مصدر مـن مصـادر المعرفة الخارجية والداخلية في آن واحد، والارتباط بأكثر من جهة يمكن تحصـيل

وتبادل المعرفة من خلالها سواء كانت جهة رسمية أو غير رسمية فـي كـل مـن المصادر الداخلية والخارجية،وذلك لضمان تحصيل المعرفة بكافة أنواعها المطلوبة.

5.1.2 العلاقة بين المعلومات والمعرفة:

يمكن القول أن العلاقة بين المعلومات والمعرفة علاقة تبادلية فالمعلومات تكـون أساسا للمعرفة والمعرفة بتراكمها تكون رصيدا للمعلومات. ويوضح الشكل رقـم (2) العلاقة بين المعرفة والمعلومات(Steve Alter,1999) .



الشكـل رقم (2)

العلاقة بين المعرفة والمعلومات

Source Alter Steve . Information systems : A management perspective . (Reading Addision – wesely . 3th ed . 1999 - p . 49) .

ومما سبق يمكن القول أن العلاقة بين المعلومات والمعرفـة علاقـة تبادليـة فالمعلومات تكون أساساً للمعرفة والمعرفة بتراكمها تكون رصيداً للمعلومات.

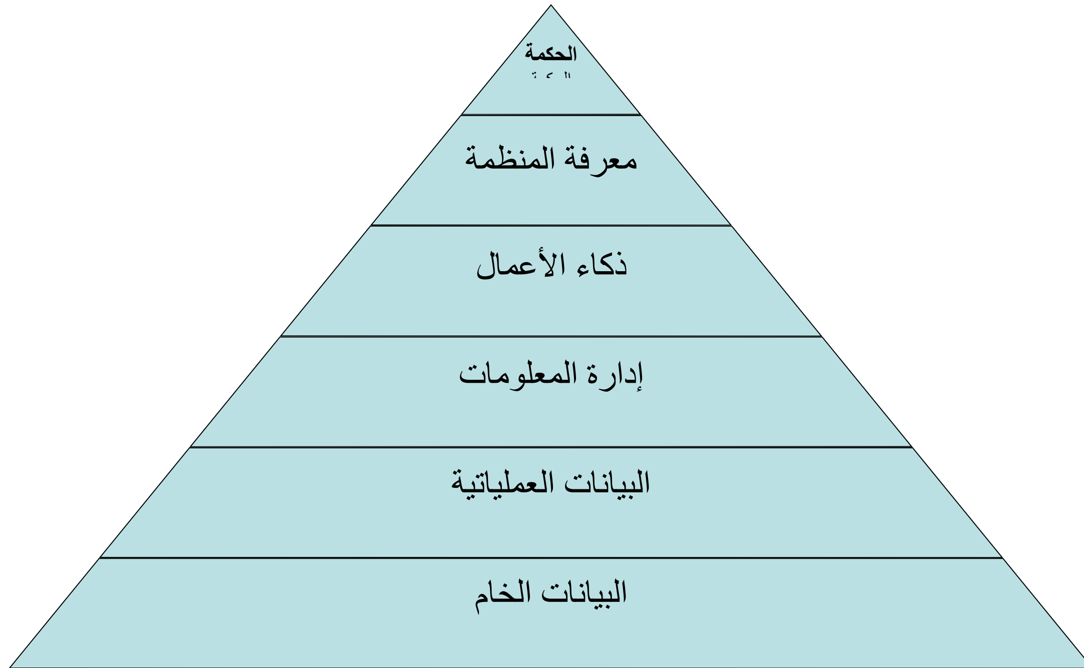
ويلاحظ أن الأفراد يبادرون بالعمل واتخاذ المواقف بناء على معلوماتهم عـن الموقف أو الحالة الراهنة، بالإضافة إلـى معـرفتهم المتراكمـة حـول اسـتخدام المعلومات.

تعود نتائج الإجراء الذي تم اتخاذه بالفائدة من خلال التغذية على عملية تراكم المعرفة التي تساعد هي الأخرى في جعل الأفراد أكثر قدرة على عمليـة معالجـة البيانات وتحويلها إلى معلومات وبالتالي إعطاء قدرة أكبـر علـى اسـتخدام هـذه المعلومات في المستقبل القريب والبعيد.

ويرى الباحث أن المعلومات هي الأساس للمعرفـة وان المنظمـة يجـب أن تراعي دائما الدقة والصحة والموضوعية في المعلومات التي تملكها لان المعلومات ستصبح معرفة وتضاف إلى المعرفة التي تملكها المنظمة،والتي سـيتم اسـتخدامها والاستفادة منها مستقبلا.

6.1.2 هرم المعرفة

بالنظر إلى ما تقدم من تعريفات تحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عـن الشكل الهرمي للمعرفة، والشكل رقم (3) يوضح هرم المعرفة كما صورهKakes:



الشكل رقم(3)

هرم المعرفة كما صوره Kakes:

Source :Kakes, Elayna, ed. (2003) Knowledge Management: Current Issuse & Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing, p.74

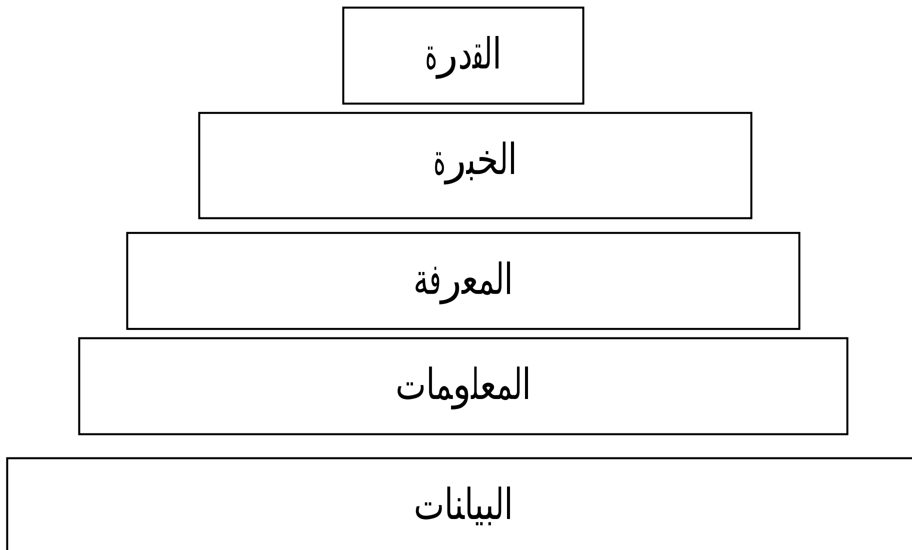
نلاحظ أن الشكل رقم(3) يصور التدرج في تراكم المعرفة على شكل هرم يبدأ بالبيانات الأولية ويتدرج في مستويات متعددة حتى يصل إلى رأس الهـرم والـذي يمثل قمة المعرفة أو ما أطلقوا عليه اسم الحكمة (Wise) وأسفل الهـرم أو قاعدتـه تشكل البيانات الخام والبيانات الضمنية، وتسجل البيانات في قواعد البيانات ومخازن البيانات.

وتعكس البيانات العملياتية (Operational) إجراءات كاملة تكاملية، وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغيرات هامة، إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشـكل سهل، ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة، ومنقحة أو منظمة لتكشف عن السياق.

وبالصعود إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز، وهو ما يطلق عليه ذكاء الأعمال(Business Intelligence) الذي ينتج عندما

تتم معالجة البيانات والمعلومات وتنظيمها وتنقيحها وانتقائها وربطها وتحليلها بشكل قوي ومكثف، إن القيام بعملية تلخيص أخرى للمعلومات تقود إلى المعرفة، وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنها تبصرات (Insights) مشـتقة مـن المعلومـات والبيانات التي يمكن العمل بموجبها والتشارك بها في ظروف و أسـاليب مختلفـة، وأخيرا وعند قمة الهرم، تكمن الحكمة، وتبدو الحكمة هنا على أنها قمـة المعرفـة وخلاصتها(Timeless).

وهناك أيضا تصور آخر لهرم المعرفة كما هو موضح في الشـكل رقـم (4) (Marquardt , 2002):



شكل رقم(4)

كما صوره (Marquardt)

هرم المعرفة

Source :Marquardt , Michaal J. (2002) Building The Learning Organization , U.S.A., Davis-– Black Publishing Company , p.23.

نلاحظ من الشكل رقم (4): أن الهرم يبدأ من قاعدته السـفلى (البيانـات) التـي تشتمل على الصور والرموز العددية والكلمات والعبارات غير المفسـرة (أي دون أي سياق وبالتالي دون أي معنى) ويلي ذلك المعلومات ، وهي البيانات المشـربة بسـياق

ومعنى، والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قـد تـم تشكيلها، وتصنيفها ومعالجتها، وتأطيرها.

أما المعرفة(المستوى الثالث من مستويات الهرم) فتشتمل على هياكل المعلومات، والمبادئ، والخبرات، واتخاذ القـرار، وحـل المشـكلة، أي اسـتخدام المعلومـات واستثمارها. وتمكن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي توليد المعلومات، وعند هذا المستوى الثالث، يتمكن الناس من التعامل بذكاء مـع مصـادر المعلومـات المتاحة، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل . يلي ذلك مستوى الخبرة، التي هـي لاسـتخدام الملائم والفعال للمعرفة من اجل تحقيق النتائج وتحسين مستوى الأداء.

وأخيرا ، تأتي القدرة التي تعني قدرة المنظمة على الإبداع وابتكار منجـزات أو عمليات فائقة الأداء وهذا يحتاج إلى الشراكة بين الفرق والأفراد، وتنسيق جهودهم في إطار إدارة المعرفة، وفي ضوء ذلك نستطيع القول أن المعرفة لا تخلق من العدم ولكنها تمر بعدة مراحل بدءا من المعرفة المتراكمة وصولا إلى المعرفة المبتكرة ، وخلال تلك المراحل تمتزج الأبعاد الثقافية والاجتماعية لتكون مزيجـا يتشـكل حسـب قـدرات الأشخاص على الإبداع والابتكار.

مما سبق نستطيع القول أن المعرفة لا تخلق من العدم، ولكنها تمر بعدة مراحـل بدءا من المعرفة المتراكمة وصولا إلى المعرفة المبتكرة، وخلال تلك المراحل تمتزج الأبعاد الثقافية والاجتماعية لتكون مزيجا يتشكل حسب قدرات الأشخاص على الإبداع والابتكار .

يرى الباحث أن المعرفة تمر بعدد من المراحل يمكن تمثيلها بهرم المعرفـة، وانه عادة ما تكون البيانات بالمرحلة الأولى والتي تشكل قاعـدة الأسـاس لهـرم المعرفة، وما بعد المرحلة الأولى ما هي إلا مراحل يتم من خلالها عملية معالجـة وتنقيح وتنظيم وتلخيص للبيانات، حيث أن كل مرحلة صاعدة تكون أعمق وأكثـر دقة من المرحلة التي قبلها وذلك حتى الوصول إلى مرحلة المعرفة.

7.1.2 مراحل إيجاد المعرفة:

يرى(Von,1998) أن خلق المعرفة الجديدة يمكن أن يضم المراحل الخمس التالية:

1. الشراكة(المشاركة) الأولية في المعرفة، الخبرات، المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.
2. تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساساً لخلق الخدمة الجديدة.
3. ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات علمية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة وإستراتيجية الشركة أو المنظمة.
4. إعداد نموذج للخدمة الأساسية التي تقدمها الشركة أو المنظمة.
5. الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمنظمة والشركة.

8.1.2 إدارة المعرفة:

يشير مصطلح (إدارة المعرفة) إلى "الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض الحصول وتنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية والمعرفية ويمكن أن نسميه رأس المال المعرفي(Intellectual Capital) الذي تمتلكه المنظمة"(Daft, 2001, 257). "وتدرك منظمات الأعمال في اليوم أن نجاحها يعتمد بشكل كبير في قدرتها على جمع المعلومات والمعرفة أو إنتاجها والحفاظ عليها ونشرها لتطوير الأعمال الروتينية لدعم تدفقها وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها" (Laudon, 2000, 434). وتبدأ عمليات إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها وخزنها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها وتحسينها.

عرف كلا من (Kaweevisultrakul and Chan, 2007) إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيرا مباشراً على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في

الوقت المناسب للعمل المطلوب المناسب.

ويعتقد Starr أيضاً أن المقصود بإدارة المعرفة هو إدارة المعلومات والبيانات إضافة إلى اكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفراد في المنظمة وتعظيمها لديهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة، وكما أكد الباحث Starr على أن نجاح المنظّمة يعتمد منطقيا على وضوح إستراتيجية المشاركة في المعرفة، ويعتمد فعلاً على ثّقافة المؤسسة التي يجب عليها أن تجعـل موظّفيهـا يتشـاركوا المعرفة ويستخدمونها تلقائيا ويتغلّبوا على التحديات التي تحـول دون ذلـك(Starr, 1999).

ينظر(Gupta and Iyer, 2000) إلى إدارة المعرفة بأنها عبـارة عـن توليـد المعرفة واستقطابها ونقلها وتخزينها والتحكم بها ونشرها وحفظها بأرشـيف داخـل المنظّمة، وتركّز إدارة المعرفة على فهم هذه العمليات بالإضافة على كيفية استغلالها واستثمارها داخلّ منظّمة.

أما الباحث (Liebowitz ،1999) فقد عرف إدارة المعرفة باختصار بأنها العمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول الغير ملموسة للمؤسسة.

وقال (العازمي وزايري، 2003) "أن كثير من المنظّمات استغلت المعرفة التي في حوزة موظّفيهم واعتبرتها من أهم أصول المؤسسة، ومن هذا المنطلق فأن المنظمات باختلاف أحجامها بدأت بقوة في إدارة أصول معرفتها التي تمتلكها على نطاق اشمل وأوسع".

يجب على المنظمات تفعيل دور تّكنولوجيا المعلومات لتساند جميع الأنشطة المشتركة في دورة حياة المعرفة وتدعم عمليات إدارة المعرفة(Duffy, 2000). أيضا، أكد (Morse ،2000) بالتنبيه على المنظّمات على استخدام التكنولوجيا لتزويد الموظّفين بالبيئة التي تساعد على التّعلّم وتبادل المعرفة والسعي نحو تحسين إنتاجيتهم.

يرى الباحث أن إدارة المعرفة ما هي ألا مجموعة من الأنشـطة والعمليـات التي تقوم بها إدارة المعرفة، وذلك بهدف الحفاظ على المعرفة واستخدامها بالشـكل الذي يساعد المنظمة على انجاز أعمالها ورفع مستوى الأداء فيها، حيـث تحـرص

إدارة المعرفة لجعل المعرفة كقوة تملكها المؤسسة بحيث يجب حفظها وتنميتها.

9.1.2 الأسباب التي أدت الى زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة:

طبقا (ارزوقي، 2003) فأن إدارة المعرفة نتيجة للأسباب التالية:

1. التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمرا في غاية الحيوية والأهمية .
2. التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
3. التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والناتج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.
4. الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
5. تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
6. إمكانية الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
7. زيادة صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات .

يرى الباحث أن من ابرز أسباب التي تدعو لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، التغيرات السريعة في بيئات الأعمال كالثورة الرقمية، وارتفاع الطلب على السلع والخدمات، والتقلب الكبير في الحاجات والرغبات، وازدياد حجم البيانات والمعلومات والتي تحتاج إلى العديد من الأنشطة للاستفادة منها. حيث يجب أن يكون هناك إدارة معرفة تتولى القيام بالعمليات اللازمة للإدارة الفاعلة للمعرفة وذلك لسيادة المعرفة في العصر الحالي والحاجة لاستغلالها.

10.1.2 أهداف إدارة المعرفة :

وفيما يتعلق بأهداف إدارة المعرفة، حسب ما أشار (الكبيسي، 2005) فأنها تهدف إلى ما يلي:

1- جمع المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.

2- جذب رأس المال الفكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

6- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

7- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

8- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.

9- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

10- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

11- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

يرى الباحث ان ادارة المعرفة ما هي الا منظومة متكاملة ومترابطة من القيم والاسس والمهارات والخبرات والتقنيات والتي تسعى لتحقيق الكثير من الاهداف والتي من شأنها ان تؤدي الى رفع مستوى الاداء في المنظمة.

11.1.2 مجالات إدارة المعرفة:

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن المعرفة تركز على عـدد مـن المجـالات الهامة وهي (الزيادات، 2008):

1 – مسح وتطوير الموارد الفكرية التي تملكها المنظمة، وتعزيـز هـذه المـوارد وحمايتها.

2 – تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

3 – تحديد المعرفة والخبرة المطلوبة لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

4 – تغيير وإعادة هيكل المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثـر فاعليـة، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل مـن فجـوات المعرفـة واختناقاتها وتعظيم محتوى معرفـة القيمـة المضـافة الخاصـة بالمنتجـات والخدمات.

5 – توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسـلة ومراقبتهـا والسيطرة عليها، وكذلك القيام بعمليات البحث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.

6 – حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومـن أن المعرفـة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأن هذه المعرفـة لـم تسـرب إلـى المنافسين.

7 – قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل بشكل منفصل عن بعضها البعض.

يرى الباحث أن مجالات إدارة المعرفة واسعة جدا، وتدخل في الكثيـر مـن المجالات والأنشطة المختلفة، حيث تدخل في تطوير الهيكل التنظيمـي للمنظمـة، وأيضا في عمليات التخطيط داخل المنظمة ورسم الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة، واتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تواجه المنظمة في المستقبل.

12.1.2 مبادئ إدارة المعرفة:

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفـة تتضـمن المبـادئ التاليـة (Lee & Choi,2003):

1. التعاون Collaboration: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريـق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلهـا بـين الأفـراد والأقسـام والوحدات.
2. الثقة Trust: هي الحفاظ على مستوى معين مميز ومتبادل من الثقة بقدرات كـل من الآخر على مستوى النوايا والسلوك.الثقة يمكن أن تسـهل عمليـة التبـادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
3. التعلم Learning: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة مـن الأفـراد القـادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يـؤهلهم لأداء دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
4. المركزية Centralization: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، بحيث أن عملية خلـق المعرفـة تحتـاج إلـى لامركزية عالية.
5. الرسمية Formalization: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية،السياسـات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقـات العمـل ضـمن إطـار المؤسسة. يحتاج خلق المعرفة إلى مستوى عالٍ من المرونـة فـي تطبيـق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
6. الخبرة الواسعة والعميقة T.Shaped Skills: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة؛ أي مركزة وتخصصية.
7. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.حيث يرى الكثير من الباحثين أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

8. الإبداع التنظيمي Organizational Creativity : هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة وذلك من خلال ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حاذق ومعقد. تلعب المعرفة دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

وحدد (البيلاوي وسلامة، 2007) مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة أوجزت في تسع نقاط كانت على النحو التالي:

1. تعتبر عملية إدارة المعرفة عملية مكلفة، وذلك لكون المعرفة تمثل مصدر نفوذ ولكي يتم إدارتها بطريقة فعالة لا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من أنشطة وعمليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال.
2. تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول للأفراد وللتكنولوجيا، وذلك حين يتوافر ذلك المزيج من المهارات تكون الحاجة إلى تكوين أو تشكيل بيئات جيدة خاصة بإدارة المعرفة تمكننا من الاستفادة من الأيدي العاملة والأفراد في صورة تكاملية،وفي حين توافر تلك البيانات الأساسية الحاسوبية الخاصة بالمعرفة التنظيمية فإننا بحاجة أن يكون لدينا رواد من البشر.
3. إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جداً؛ وذلك لكونها تشكل قوة للمنظمات، بحيث يعمل بعض المديرين على ابتكار العديد من السياسات من أجل استخدام وتقييم المعرفة وعقد اتفاقيات بين مستخدمي المعرفة ومن يملكها، وهذا بهدف خلق قادة ذوي رأي مؤثر كأسلوب مبدئي لتطبيق أساليب إدارة المعرفة.
4. تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط المعرفية أكثر من النماذج؛ فتشتت المعرفة الذي توضحه الخرائط غير منطقي ولكن ما زال الأمر مفيد بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية وان واضعيها يفهمونها جيداً ولكن نادراً ما يقومون بتطبيقها بصورة كاملة وذلك لأن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يعتبر خطوة مفردة غالباً ما تستجيب وتؤدي إلى أداء جيد.
5. تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة، فهي كباقي الوظائف التنظيمية الجوهرية داخل المنظمة لا بد من وجود مسؤولين يقومون بالعديد من المهام من

أبرزها جمع وابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولـوجي معرفـي عالي، وتوضيح اتجاهات لاستخدام المعرفة.

6. غالباً ما تكون عمليتا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين، فـإذا كانـت معرفة المنظمة من المصادر الموثوقة فلماذا يتم مشاركة المعرفـة؟ وإذا كانـت المهمة الرئيسية للمنظمة هي توليد وابتكار المعرفة فما الـدافع وراء اسـتخدام أساليب أخرى؟ تكون المنظمات في وضع مفاجئ حينما لا تعمل على اسـتخدام ومشاركة المعرفة، ولكنه من الأفضل أن يكون لدى مديري المعرفة ميل طبيعي للاحتفاظ بمعارفهم والتطلع لمعارف الآخرين، فهو المبدأ الذي يجب أن يحملـه مديري المعرفة حتى لا يتم إهمال استخدام ومشاركة المعرفة كما يجب أن تكون هناك عملية تحفيز لهاتين العمليتين وذلك من خلال أساليب وقتية.
7. تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي لأن المعرفة تولد وتسـتخدم، وتتم المشاركة بها بصورة مكثفة في عمليات محددة وقليلة وهذه العمليات تتباين بين المنظمات، ولكنها في نفس الوقت تشتمل على تصميم المنتج والبحـث فـي أحوال السوق.
8. يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط، وذلك لأن المدخل إلى المعرفة لن يكون كافيـاً، بل إن إدارة المعرفة الجيدة والناجحة يتطلب أيضاً مزيداً من الاهتمام والاندماج في العمل، وأن الاندماج الإيجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خـلال تلخيصها وتقديم تقرير عنها للآخرين، ومن خلال استقبال المعرفـة بالتفاعـل القريب مع مجهزيها.
9. إدارة المعرفة عملية غير منتهية، حيث لا يكفي التحكم في معلومات المؤسسـة من قبل مدراء المعرفة للقول بأنهم نجحوا في أداء الوظيفة الموكلة إليهم، بل أن مهمتهم لا تنتهي مطلقاً وذلك لعدم وجود وقت محدد لإكمال عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في باقي الوظائف.

يرى الباحث انه على المنظمة أن تقوم بتوضيح وبيان المبادئ الخاصة بإدارة المعرفة لكافة العاملين في المنظمة، وذلك لان إدراك مبادئ إدارة المعرفة وفهمهـا بالشكل الصحيح من قبل العاملين في المنظمة، يساعد على انجـاز العمـل داخـل

المنظمة، وعلى تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها بالشكل الصحيح، والذي يسهم فـي رفع مستوى الأداء في المنظمة.

13.1.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

1. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي متطلب اساسي لتطبيق إدارة المعرفة، فهو البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة اللازمة لتحيق الأهـداف، وأيضـا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. ولـيس هنـاك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي منظمة، حيث تقوم كل منظمة على حـدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمات لعل من أهمها حجم المنظمة وطبيعـة عملهـا وتقنية المعلومات وغيرها من العوامل(همشري، 2001).

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هـي تلـك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقـدرتها علـى الاستجابة السريعة للتغيرات (Liebowitz, Jay 1999).

يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المنظمات شبكة اتصالات واضحة وفعالـة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبـالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمـر تغييـر أو تطـوير الهيكـل التنظيمي، لذلك من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة لجميـع المنظمـات، وذلك لان المنظمات أصبحت اليوم تعمل في بيئة تتصف بالتغيرات السريعة، لـذلك فإن هياكل المنظمات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح بحاجة إلـى إعـادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمـي للمنظمـات بهدف ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفهـا بالشـكل المطلـوب ومواكبـة الشركات الأخرى، ويشير إلى أن احد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكـل التنظيمي هو تغيير إدارة المنظمة ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيميـة

جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلـى إدارة المعرفـة (همشري، 2001).

وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيـق إدارة المعرفـة التنظيميـة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

1- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المسـتويات إلـى الهياكـل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
2- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفـة وتركيزهـا فـي مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تـدفق وانتشـار معرفي يغطى المنظمة كلها.
3- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمـط العمـل الجماعي في فرق عمل ذاتية(عبد الوهاب، 2005).

2. الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية متطلب مهم لتطبيق عمليـات ادارة المعرفـة، ويجـب اخذها بعين الاعتبار، فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة فـي داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفـراد مـع بعضـهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصـرفات الآخـرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمـة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيميـة مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد علـى إدخـال مفهـوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريـق وتبـادل الأفكـار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالـة التـي تعتنـي بالمعرفـة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة(McDermott، 2001).

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولـذلك ينبغـي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقـاد بـأن

معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعـدم فهـم المعنـى الحقيقـي لإدارة المعرفـة (Cook،1995).

لذلك، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفـة فيها، حيث تتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة في المنظمة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاسـتفادة التـي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلـى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بعدم اعتبار مثل هذه الثقافـة، وتأكيدا لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة،عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على الـتعلم لمشـاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة (Stephe Robbins, 1999).

3. القيادة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائـد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.فنظرية سمات القيـادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أمـا نظريـات سلوك القائد Behavioral Theories ،فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة(المرسى وإدريس، 2005).

وتعتمد النظرية الظرفيـة أو الموقفيـة (Situational Theory) علـى تفاعـل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي تـرى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر علـى مـدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية(Fiedler Contingency)، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرهـا في كل قائد(Robbins, Stephen ,2000).

أما عن مدير المعرفة باعتباره أحد كوادر إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية (الكبيسي، 2005).

وربما يتوجب على المنظمات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المنظمة. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم بـه هـذه المبادرات – مبادرات إدارة المعرفة- في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام مـا يسـمى ضـابط المعرفـة (OKC)Chief Knowledge Officer أو قائـد المعرفة (KL)Knowledge Leader ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هـذه المنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات. وبالتالي، فان دور قائد المعرفـة دور مركب متعدد يتضمن العديد من المهام،ومن هـذه المهـام (Liebowitz, jay, 1999).

1. الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومستداما.
2. تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمله ذلـك مـن قواعـد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمـة المسـتندة إلـى المعرفة.
3. إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة خارج المنظمة (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشـة العقـود المتعلقـة بالعمـل معهـم والتفاوض حولها.
4. قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره مـن أسـاليب القياس.
5. قيادة تطوير استراتيجة المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة

الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.

6. بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

إن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون (Coordinator) أو مسهلون (Facilitators) أو مدربون (Coaches). ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر، كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي.وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة (علاء أحمد، 2005).

4. تقنية المعلومات:

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات والسهولة في

الاستعمال من قبل العاملين (Sveiby,Karl. 2001).

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل. وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر(حجازي، هيثم علي، 2005):

1. نظم الذكاء الصناعي، وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.
2. تكنولوجيا الشبكات، وتشمل: الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، والوكيل الذكي.
3. نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
4. نظم دعم الإدارة، وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القراراتDSS.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر أربعة شروط في تقنية المعلومات وهي القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمـة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بـالقيم والقواعـد الإرشـادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة على هذه القيم والقواعـد، والقـدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة للتأكد من عدم وجود تناقضـات (2002 .(Alavi & Liedner

يرى الباحث أن على المنظمة ضرورة توفير بيئة تشمل المتطلبـات اللازمـة للتطبيق الفاعل لإدارة المعرفة، وان هذه المتطلبات ما هي إلا الأساس الذي يضمن تطبيق إدارة المعرفة بالشكل الصحيح، وبالتالي تحقيـق إدارة المعرفـة للأهـداف المطلوبة منها، ومساهمتها في رفع مستوى الأداء، حيث أن توفير المتطلبات تعد من العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة.

14.1.2 مراحل تطبيق إدارة المعرفة :

يرى(رزوقي، 2003) أن عملية تطبيق إدارة المعرفة تمر بالعديد من المراحل

حيث أن كل مرحلة من هذه المراحل تتضمن العديد من الأنشطة:

المرحلة الأولى: مرحلة المبادرة والتي تتضمن الأنشطة التالية:

1- بناء البنية التحتية.

2- بناء العلاقات الإنسانية.

3- نظم المكافآت.

4- إدارة الثقافة التنظيمية.

5- تكنولوجيا الاتصالات.

6- بناء قواعد البيانات للحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

مرحلة الثانية: مرحلة النشر والتي يتم فيها التركيز على:

1- تبرير الأفكار.

2- وضع إجراءات وسياسات التبرير.

3- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.

4- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

5- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

المرحلة الثالثة: مرحلة التكامل الداخلي والتي يتم فيها التركيز على:

1- التكامل والتمويل المعرفي طبقًا لمستوى متطلبات السوق.

2- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.

3- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.

4- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

5- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التكامل الخارجي والتي يكون فيها التركيز على:

1- كفاءة إدارة المعرفة.

2- الشبكات المتداخلة.

3- التمويل الخارجي.

4- إدارة التعاون.

5- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية.

6- البريد الإلكتروني.
7- نظم المشاركة بالمعرفة.
8- موضوعات التوحيد.
9- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

يرى الباحث أن مراحل تطبيق إدارة المعرفة يجب أن يكون مخطط لها بشكل محكم،بحيث يتم بيان الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من المراحل ووضعها في خطة محددة،ويؤكد الباحث على ضرورة التسلسل في تطبيق إدارة المعرفة حسب ما هو مخطط له دون أن يكون هنالك أي تجاوزات لأن كل نشاط أو مرحلة عنصر مكمل للآخر.

15.1.2 عمليات إدارة المعرفة:

يرى (Ruggles, 1998) أن هناك ثمانية مستويات رئيسية لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات وهي:

1. توليد المعرفة الجديدة.
2. النفاذ والوصول إلى المعرفة ذات القيمة من المصادر الخارجية.
3. استخدام المعرفة التي تم التوصل إليها وتداولها في عملية اتخاذ القرار.
4. الحفاظ على المعرفة المؤسسية(الخاصة بالمؤسسة) المتداولة، الخاصة بالمنتجات أو الخدمات.
5. تدوين المعرفة في وثائق، قواعد بيانات، وبرمجيات.
6. تسهيل عملية نشر المعرفة من خلال إشاعة الثقافة الخاصة بذلك والحوافز المناسبة.
7. نقل المعرفة القائمة والموجودة في الأقسام والمواقع الأخرى للمنظمة إلى قاعدة أو نطاق موحد.
8. قياس قيمة الأصل المعرفي كأصل رأسمالي.

يرى الباحث أن تقسيم وتفصيل عمليات إدارة المعرفة قد يختلف من باحث لآخر، حيث انه على الرغم من اختلاف وجهات النظر في تقسيم عمليات إدارة

المعرفة، يمكن أن يتم تقسيمها بشكل عام من وجهة نظر الباحث إلى عمليات (توليد وتوثيق ومشاركة واستخدام للمعرفة وتطبيقها)، ويرى الباحث أن على المنظمة مراعاة التطبيق الصحيح لعمليات إدارة المعرفة، مع الأخذ بالاعتبار التطورات التكنولوجية الحديثة، وذلك لتحقيق مستوى أداء عالي.

16.1.2 عوامل النجاح في إدارة المعرفة:

حدد الكثير من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجـاح إدارة المعرفـة،حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجهـا فـي ثقافة المنظمة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقـت المناسـب.

ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة بالنقاط التالية:(Rastogi,2000)

1. الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
2. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق،والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
5. دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
6. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة.
7. توفير هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة واستخدام المعرفة المتوفرة.
8. تبني ثقافة(الصداقة المعرفية)التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

17.1.2 عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

حدد(Barquin,Bennet & Ramez,2001) عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة المعرفة وهي:

1. أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

2. في كثير من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال،بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنهـا تمتلـك قـدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.
3. قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمـة، وهـذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تـتلاءم مـع معتقـداتهم الشخصـية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التـي تفضلها المنظمة، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطـوير قـدرات لـن تسـتخدم بصورتها الكاملة وستؤدي إلى ممارسات معينـة لا تكـون هـي الممارسـات المفضلة وفقاً لنظام إدارة المعرفة، ومن هنا تبرز أهمية ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عن بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.
4. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، فـي حـين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.

يرى الباحث أن تحديد المنظمة لعوامل نجاح وفشل تطبيـق إدارة المعـرف وعملياتها، أمر في غاية الأهمية، حيث يمكن للمنظمة تحديد هذه العوامل من خلال الاطلاع على حالات دراسية أو المنظمات التي تتميز بنجاحهـا فـي تطبيـق إدارة المعرفة وعملياتها، والاطلاع على المنظمات التي فشلت في تطبيق إدارة المعرفـة وعملياتها.

18.1.2 أبعاد إدارة المعرفة:

يرى(Burgess,2005) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:

أ. البعد التكنولوجي Technological Dimension: ومن أمثلة هذا البعـد محركـات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتـي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجيـة، ولـذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

ب. البعد التنظيمي واللوجستي Organizational & Logistical Dimension: هـذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفـة وإدارتهـا وتخزينهـا ونشـرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديـد الطرائـق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفـة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

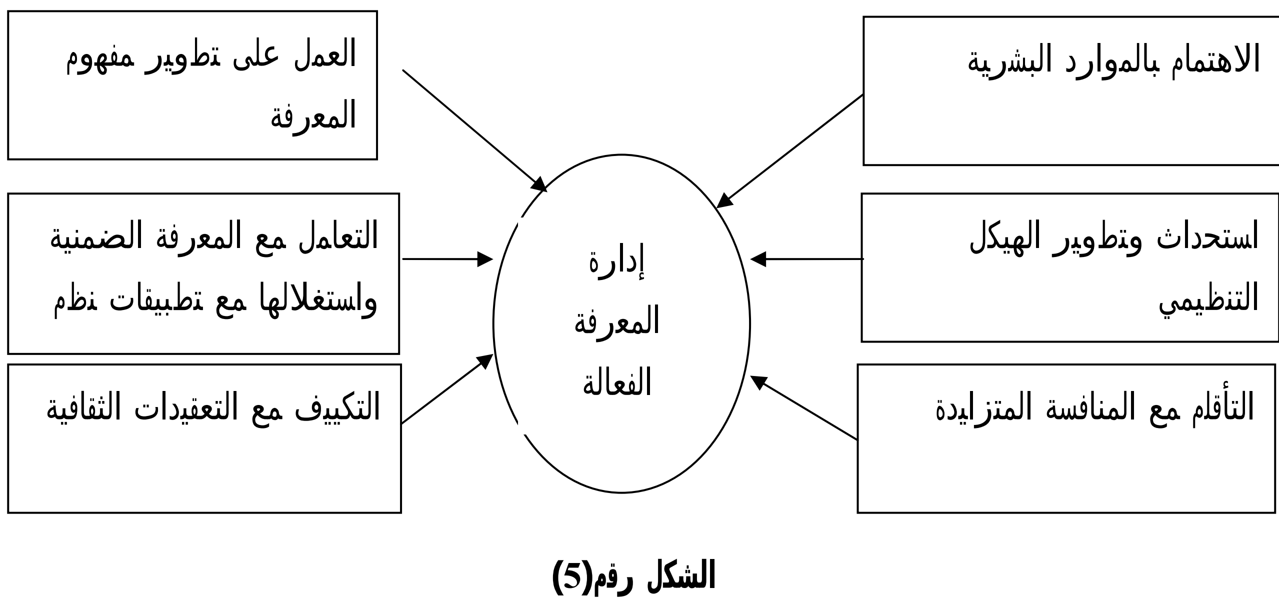
ج. البعد الاجتماعي Social Dimension: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بـين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلـة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

19.1.2 التحديات التي تواجه إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن إدارة المعرفة والمعلومات ذات ارتباط وثيـق بالعنصر البشري وتعتمد عليه في جميع المراحل لذلك فإن المشـاكل والصـعوبات التي تواجه برامج إدارة المعرفة كما يراها(Loyd,2005) في معظمها ناتجـة عمـا يلي:

1. الثقافة التنظيمية: حيث لابد أن يتم تبني ثقافة تنظيميـة تـدعم تبـادل المعرفـة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة.
2. الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة والمعلومات تبني الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تـدفق المعلومـات أفقيـاً وعمودياً بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
3. التغيير والتحديث: إن المعلومات تتغير وتتطور وتحتاج إلى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.
4. تبني الاستراتيجيات التنظيمية وفلسفة الإدارة في دعم انسياب المعلومات ونشـر المعرفة داخل المنظمة.

أما(Kalkan,2008) فقد أشار في دراسته إلى ست تحديات ممثلة بالشـكل(5) ممكن أن تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة الفعالة، حيث لاحظ أن هناك تناقض بـين طبيعة إدارة المعرفة وبين كل التغييرات السريعة التي تحدث في بيئة العمل ما لـم يتم إدارة المعرفة بطرق مرنة تجعلها تتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة من حيـث الوقت والاستجابة السريعة لكل المتغيرات؛ لذلك يجـب التركيـز علـى المفـاهيم الأساسية لهذه التحديات وتأثير كل منها على دورة حياة المنظمات، كذلك يجب تمييز وإدراك هذه التحديات بصورة صحيحة ودقيقة من قبل المنظمات، قبل البدء بتعيـين القادة والمدراء المسؤولين عن تطبيق إدارة المعرفة فيها.



الشكل رقم(5)
التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

ويمكن إيجاد دوائر متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة تسـاعد علـى دعم الإدارة المعرفية وهي (توفيق، 2004):

1. إيجاد دائرة متخصصة بإدارة المعرفة يترأسها مسؤول إدارة المعرفـة Officer Chief Knowledge)، حيث يكون الشخص مسؤولاً عن جهود إدارة المعرفة.
2. توافر دائرة البحث والتطوير(R&D) ومكتبـة مؤسسـية(Corporate Library)؛ حيث تكون دائرة البحث والتطوير داعمة لإدارة المعرفة حول آخر التطـورات،

بينما تدعم المكتبة المؤسسية وحدات الأعمال بتقديم المعلومات التاريخية حـول المنظمة وصناعتها والبيئة التنافسية لها.

20.1.2 نماذج إدارة لمعرفة:

قدم الفلاسفة نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة منهم لتوجيه المنظمات فـي بناء الاستراتيجيات التي تحقق أهدافها، وتمكن تلك من أداء دورها الاجتماعي، وتحقيق الأهداف التي رسمتها، وتساعدها على التكيـف وفـق معطيـات عصـر المعرفـة، والاستفادة من رأس المال الفكري بكل تميز وجدارة، وتصل إلى مركز المنافسة مـع المنظمات الأخرى، باعتبار التنافس سمة من سمات عصر اقتصـاد المعرفـة. وقـد حرصوا على أن تكون هذه النماذج متقنة البناء وفق إدارة قواعد المعرفة والعمليـات الخاصة بتلك الإدارة، ومن هذه النماذج:

1 . نموذج ماركوردت:

يوضح الشكل رقم(6) أدناه أن هذا النموذج يقترح مدخلا نظميا شـموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفـة إلـى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

1- الاقتناء Acquisition

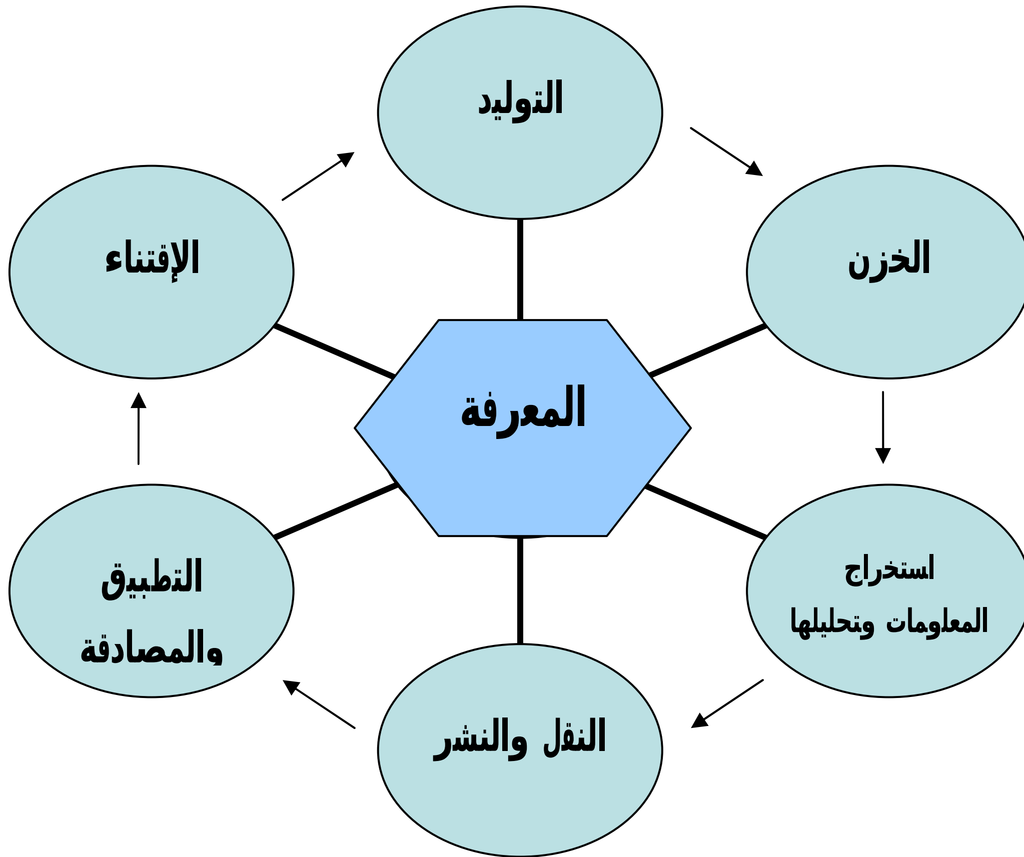
2- التوليد Creation

3- الخزن Storage

4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining

5- النقل والنشر Transfer and Dissemination

6- التطبيق والمصادقة Application and Validation



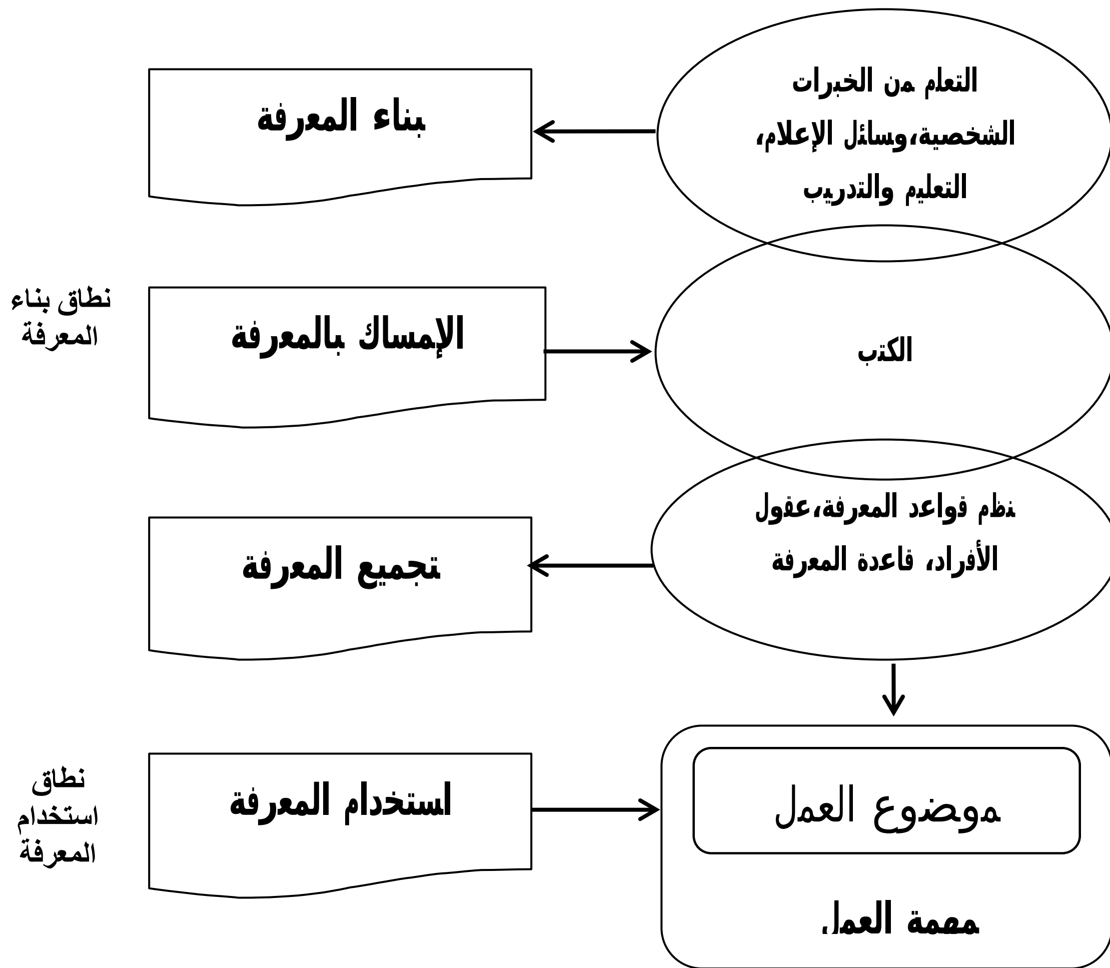
الشكل رقم(6)

(نموذج Marquardt)

Source :Marquardt, Michael J. (2002) Building the Learning Organization, Black publishing Company, p. 27. U.S., A., Davis

كما يوضح النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هـذه العمليـات الست وتفاعلها. وبالتالي، فان هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها الـبعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل، كل جزء فيه يرتكز علـى الأجـزاء الأخـرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة .ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مسـتمر، لعمليات مراجعة وتنقيح .وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

2. نموذج Wiig:



الشكل رقم(7)

نموذج (Wiig)

source:(Wiig ,Karl M.(1993) Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking How People and Organizations Create ,Represent ,and Use Knowledge, U.S.A.,53-62.)

ونلاحظ من خلال استقراء النشاطات التي يصورها نموذج ويج Wiig السـابق، أن النموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية: بناء المعرفة، واستخدام المعرفة، والاحتفـاظ بالمعرفة، وتجميع المعرفة.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعـض

الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلـف كـي نكـرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين .

وكما يتبين من النموذج، فان الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفـة فـي عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحو سبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع . أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات التـي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة، والى فرق العمل .وعلى نحو مماثل، فانـه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف .

ويلاحظ في هذا الأنموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسـية، والنشـاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد وعلـى الصعيد النظري، فان هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما .كما يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهمك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات و الخدمات.

يرى الباحث أن هناك العديد من نماذج المعرفة، والتي يتم تطويرها وتحديثها بشكل مستمر، ويمكن للمنظمة استخدامها والاستعانة بها في تطبيق إدارة المعرفـة وعملياتها في المنظمة،حيث أن نموذج إدارة المعرفة عبارة عن خطة تشمل جميـع الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة المعرفة بشكل منظم ومتسلسل، وهناك العديد من نماذج المعرفة وذلك لمراعاة الاختلاف في حاجات المنظمات لنماذج إدارة المعرفة.

21.1.2 الوظائف التي تشرف عليها إدارة المعرفة :

كما تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إشرافها على تنفيذ عدد من الوظائف المهمة التالية(التكريتي، 2004):

1. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: الإدارة الإستراتيجية للمعرفة تتضمن كل أنشـطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصدرها في داخل المنظمة، ويتـولى قائد المعرفة تطوير تصميم وتنفيذ الإستراتيجية التي تسهم في تركيـز مـوارد المنظمة على نمط المعرفة التي تحتاجه، من أجل إدارة عمليات المعرفة.

2. تنظيم المعرفة: وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخزن المعرفة، وتنسيق عمليات تـدفقها عبـر قنـوات محددة.
3. بناء نظم المعرفة: أي بمعنى الإشراف على تخطيط وتصميم وتشـغيل الـنظم المحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة(Knowledge-Bases) ودعـم الجهـود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات الإستراتيجية، نظم مساندة القرارات DSS، نظم مسـاندة القـرارات الجماعيـة GDSS، ونظم المعلومات الإدارية MIS وغيرها.ويتولى هـذه المهمـة قائـد المعرفة في المنظمة.
4. تنمية وتطوير الموارد البشرية:وذلك من خـلال اسـتثمار المـوارد البشـرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصـفة مسـتمرة مـن جهـة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظـر عن الجنسية، والقومية، والعرق.
5. إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية: تهـدف وظيفـة إدارة المعلومـات والوسائط المتعددة الرقمية (Digitized Multimedia) إلى تحقيق أكبر مسـاهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سـواء مـن خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية، أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال، وبخاصة إذا علمنـا أن سلسلة القيمة لا تعبر فقط عن التدفق الخيطي للأنشطة المادية، وإنمـا تتضـمن المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة وبـين المنظمـة والمجهـزين والعمـلاء بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوى المساومة النسبية لرجـال الأعمال المهمين في نشاط الأعمال.
6. إدارة التعاضد: إدارة المعرفة هي وجه آخر لمفهوم التعاضد؛ الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقـدرات الذاتيـة، أو يعنـي القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وتعد هذه المهمة من أخطـر

مهمات قائد المعرفة، الذي يتولى الدفاع عن المعرفة، وإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

7. إنتاج المعرفة: تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساس للمنظمة.

يرى الباحث أن إدارة المعرفة تعد نمط إداري متكامل، يتولى إدارة المعرفة وتوجيهها وفق أسس معينة تضمن توليد معارف جديدة التي تعمل على تحديث وتطوير المنظمة، ومن ثم خزن تلك المعرفة والتشارك فيها لتحقيق أكبر قدر من الإستفادة منها، وتوظيفها وفق حاجات المنظمة، وبالتالي رفع مستوى الأداء في المنظمة، وتحقيق.

22.1.2 منهجية إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة:

تتمثل منهجية إدارة المعرفة فيما يلي (علي السلمي،1997) :

1- الرصد المنظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
2- تقويم مستوى المعرفة المتاح بالمقارنة بالمستويات المعرفية في المنظمات المتميزة.
3- حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المنظمة عن المنافسين أو المنظمات الأفضل.
4- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره لسد الفجوة المعرفية ومتابعة تجديد المعرفة.
5- استثمار المعرفة المتاحة بتوطينها في عمليات المنظمة ومنتجاتها وتطوير أساليب العمل والعلاقات داخل المنظمة وخارجها.
6- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة.
7- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد وتطوير القيادات الإدارية.

8- تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المنظمة في الأسواق واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضـافة أعلـى لمصلحة المنظمة.

يرى الباحث أن منهجية إدارة المعرفة في المؤسسات المعصرة مـا هـي إلا إيجاد وتوثيق ومشاركة واستخدام وتطبيق بشكل فاعل وكفؤ للمعرفة بهـدف رفـع مستوى الأداء في المنظمة وتحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

23.1.2 مفهوم الأداء الوظيفي:الماهية والمفهوم:

هدف الفكر الإداري التنظيمي في مراحله المختلفة إلى تحسين الأداء الوظيفي والرفع من مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، ولقد تناول أصحاب هذا الفكر الأداء الوظيفي من منطلقات فكرية وتصورات متعددة، حيث أن هنالك العديد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكـون علـى مسـتوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف.

تعددت أراء الفقهاء والباحثين حول تحديدهم لمفهوم واحد لـلأداء الـوظيفي، حيث يعرفه (Wofford,1982) على انه مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، فـي حـين يعرفه آخرون بأنه" مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، وتحديد نقاط الضعف، والانحرافات عن الخطـط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تضمن السـير ضـمن الخطـط الموضوعة دون الانحراف عنها، والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة حسـب الخطة في المستقبل"(الطيان، 2000).

24.1.2 مفهوم تقييم الأداء Performance evaluation :

يعرف تقييم الأداء بأنه "قياس الأداء الفعلي(ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"(عبد المحسن، 2002: 5).

كما عرف تقييم الأداء كذلك بأنه "عملية تشمل جانبين؛ أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقاً لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداده للتقدم والترقية وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية"(عبدا ، 2002: 51).

25.1.2 عناصر الأداء الوظيفي:

بشكل عام يمكن تحديد العناصر التي يقوم عليها الأداء الوظيفي على النحو التالي (بوكميش، 2001):

1. أداء العمل: ويشمل على كمية العمل وجودته وتكلفته، والوقت اللازم لأدائه، وغيرها من العناصر التي عبر عن أداء العمل.
2. سلوك الأداء: ويمثل سلوك الموظف أثناء أداء العمل، وعلاقته مع الآخرين (الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، الجمهور).
3. قدرات وإمكانات الفرد: وتعبر عن القدرات الشخصية التي يمتلكها الفرد، وتميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين، كالقدرة على القيادة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والاتزان العاطفي، حيث يتم التركيز هنا على مدى ملائمة الموظف للعمل الذي يقوم به، ومدى امتلاكه للقدرات التي تؤهله لشغل وظيفة ذات مستوى أعلى.

26.1.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يحدث الأداء الوظيفي للأفراد نتيجة لتفاعل مجموعات ثلاثة من العوامل تشمل (الخزامي، 2003):

1. النظم المتعلقة بالواجبات الوظيفية: حيث تستخدم هذه النظم الإجراءات التي تربط ما بين القدرات والتكنولوجيا المتوفرة، لكي تأخذ المدخلات وتقوم بإجراء العمليات اللازمة عليها لإنتاج المخرجات، حيث أن كل عملية تزيد من قيمة المنظمة في السوق.

2. النظم الاجتماعية السياسية: والتي تركز على حاجات أعضاء المنظمـة مـن خلال استخدام عمليات التفاعل الشخصي بين الأفراد، ومن خلال المحافظـة على التوزيع الحيوي للقوة والمركز، وفي حالة نجاح هذه النظم، فـان ذلـك سيسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال إشـباع حاجـات الأعضـاء والذي بدورة يضمن بقاء الموظفين في المنظمة ويخفض من معدلات دوران العمل في المنظمة.
3. عوامل أداء الفرد: حيث أن سلوك الفرد يتوقف على مدى إدراكـه للمعنـى المترتب على العمل الذي يقوم به هذا الفرد في موقـف معـين، بمعنـى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لتفاعل مجموعة من عوامل الموقف والتي تتضمن:
   أ- معرفة الفرد بطبيعة العمل المطلوب منه.
   ب- مدى توفير البيئة التنظيمية للوسائل المطلوبة لأداء العمل.
   ج- مدى قدرة الفرد على أداء العمل ومدى توفر المؤهلات المطلوبة فيه.
   د- مدى قدرة الفرد على إشباع حاجاته.

27.1.2 معدلات الأداء(العقيلي، 1996)**:**

1. المعدلات الكمية :ويتم من خلالها تحديد كمية معينة من وحدات النتاج التي يجب إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
2. المعدلات النوعية: وتعني وصول الإنتاج إلى مستوى معين من الجودة والدقـة والإتقان، وغالبا ما يتم تحديد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجـب ألا يتجاوزها الفرد.
3. المعدلات الكمية والنوعية.

ويمثل هذا المعدل مزيج من المعدلين السابقين، إذ بموجبه يصل إنتاج الفـرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة.

الشروط الواجب توافرها لضمان صحة معدلات الأداء:

1 - أن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي ،بحيث لا تكـون منخفضـة كثيـرا ولا مرتفعة وذلك لأن انخفاضها يؤدي إلى إضعاف الحوافز على زيادة الإنتاج فـي حين أن ارتفاعها يجعل من الصعب تحقيقها.

2 – يجب مراجعة هذه المعدلات من فترة زمنية لأخرى، وذلك بسـبب التغيـرات التي يمكن أن تطرأ على العمل، وبهدف التأكد من أنها ما زالت معقولة ويمكـن تحقيقها .

3 – أن يتوفر في هذه المعدلات عنصر المرونة وإمكانية التعديل حسب ما تقضـيه الظروف والتغيرات.

4 – أن تكون هذه المعدلات مفهومة وواضحة للعاملين الذين سيستخدمونها.

5 – أن يتوفر في هذه المعدلات الدقة، وذلك لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد، لذلك يجب أن تكون معدلات الأداء قائمة على أساس من التحليل والتوصيف للعمل وتبسيطه.

يرى الباحث أن معظم منظمات الأعمال ذات الفكر السليم تسعى لرفع مستوى الأداء فيها بشكل مستمر، وذلك لضمان بقاء المنظمة واستمرارها وقـدرتها علـى النمو ومواكبة تطورات العصر السريعة، وأن عملية رفـع مسـتوى الأداء ليسـت بالعملية السهلة وإنما تحتاج لبناء خطة مستقبلية محكمـة ومرنـة قابلـة للتعـديل والتغيير،يراعى فيها الأخذ بالعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة والتطورات السـريعة في بيئات الأعمال،وتهتم المنظمات برفع مستوى الأداء فيها، لما لذلك من دور فـي تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج، وقدرة المنظمة على مواجهة المشاكل والعوائق التي تعترضها، وان من أهم المتطلبات ونقاط القوة التي تسهم في رفع مستوى الأداء في العصر الحالي هي المعرفة، فالمعرفة في العصر الحالي تعد مصـدر للقـوة، وان واستخدام وتطبيق تلك المعرفة بالشكل الصحيح يعد قوة تسهم في رفع مستوى الأداء الذي تسعى إليه معظم منظمات الأعمال.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (العربي، 2009) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي" حيث حددت إدارة المعرفة بعملياتها الست: تحديد فجوة المعرفة، توليـد المعرفـة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة. وقد وزعت اسـتبانه على (36) مديرا ورئيس قسم يمثلون الإدارة الوسطى ل 6 شـركات مـن قطـاع الصناعة الدوائية الأردنية، خلصت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي يتـأثر بـإدارة المعرفة وان إدارة المعرفة تؤثر على معدل نمو المبيعات بشكل اقل مـن تأثيرهـا على معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبـذلك يكـون معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية من أفضل المؤشرات لقياس الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتنظيم معرفتها وإدارتهـا مـن خلال وجود إستراتيجية واضحة.

دراسة (دروزة، 2008) بعنوان "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي". عمدت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقـة بـين متطلبات إدارة المعرفة والتي تمثلت (بالاحتياجات المعرفيـة، الـوعي والالتـزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليـات إدارة المعرفـة (التشـخيص، التوليد، الخزن، التوزيع والتطبيق)؛ وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. صممت استبانه ووزعتها على موظفي وزارة التعليم العالي الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفـة، وتوليـد المعرفـة، وخـزن المعرفـة ومتطلباتها، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة،كما توصلت إلى وجـود علاقـة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة؛ ورضا العاملين التعلم والنمو المؤسسي،وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

دراسة (بيدس، 2007) بعنوان" استخدام الأساليب والبرامج العلميـة الحديثـة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية". هدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب والبرامج العلميـة الحديثـة

لإدارة المعرفة من خلال دراسة المتغيرات المستقلة (أنظمة أتمتة المكاتب، أنظمة معرفة العمل، أنظمة تعاون المجموعة، تطبيقات الذكاء الاصطناعي) وواقعها في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، حيث توصلت الدراسة إلى أن استخدام الأساليب والبرامج الحديثة في تلك الشركات كان بدرجة متوسطة. أوصت الباحثة بضرورة تحسين عمليات إنشاء واقتناء وتصنيف وتشارك المعرفة في المنظمة من خلال زيادة استخدام البرامج الحديثة لإدارة المعرفة وتطبيقها وتوفير الميزانية المطلوبة لها.

دراسة (أبو فارة، 2006) قام باجراء دراسة بعنوان " واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين. وتم التركيز في هذه الدراسة على أنشطة إدارة المعرفة وهي (التخطيط للمعرفة، تحديث وتطوير المعرفة، تنظيم وخزن المعرفة، نشر ثقافة المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة على أنشطتها). و تم تطوير استبانه لجمع البيانات، و أظهرت النتائج أن هناك فروق المعنوية بين متغيرات الدراسة تتعلق بإدراك أهمية إدارة المعرفة كمتغير تابع وعناصر العمر، والخبرة، والتدريب، كمتغيرات مستقلة، وأظهرت النتائج أن هناك فروق غير معنوية بين متغيرات الدراسة تعزى إلى عناصر المركز الوظيفي، والجنس، والمستوى التعليمي كمتغيرات مستقلة وأظهرت أن المصارف في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية الخمس لمدخل إدارة المعرفة.

دراسة (أبو جزر، 2005) بعنوان "مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى فحص واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية لاقتراح مشروع لإدارة المعرفة فيها، وزعت استبانه على عينة مكونة من 240 فردا من عمداء الجامعات الرسمية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام، حيث قامت الاستبانة بدراسة سبع مجالات للحكم على واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية،وكانت النتائج كالتالي:معرفة وتقييم موجودات المعرفة للجامعة، التوجه نحو الجامعة الالكترونية، ايجاد المعرفة

والحصول عليها،عناصر مفهوم إدارة المعرفة، المشـاركة فـي المعرفـة داخـل المنظمة، استخدام المعرفة داخل الجامعة،مراجعة أداء إدارة المعرفة، وتبـين عـدم وجود فروق بين الجامعات في هذا الواقع. أوصت الدراسة بتبني المشـروع الـذي اقترحته لإدارة المعرفة في المنظمات الأردنية وتدريب الكوادر اللازمة وتفعيل دور إدارة المعرفة في المنظمات.

دراسة (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسـيا، 2004) فيمـا يخـص "جوانب إدارة المعرفة واحتمالية نجاحها في منطقـة الأسـكوا ". حيـث أجريـت استبيانات على 1829 فردا يعملون في مواقع إدارية في شركات يزيد عدد عامليها عن 20 عاملا، وقد توصلت إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة لإدارة المعرفـة تنظر إلى المعرفة على أنها من الممتلكات القيمة ولديها إدارة ملتزمة بتقاسم المعرفة وتوليدها. أما المؤسسات التي ليس لديها أنظمة لإدارة المعرفة فإنها تفهم المعرفـة على أنها من الممتلكات القيمة، وتقدر الحاجة إلى مستويات مناسبة من الأمان، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة هي القيمة العليا في إدارة المعرفة في دول الأسكوا، والميدان الرئيس الذي يحتاج إلى التحسين هو تحديد عمليات المعرفـة. وتوصـلت الدراسة إلى أن الأداء في المؤسسات التي تمتلك أنظمة إدارة المعرفة أفضل منه في المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه الأنظمة.

دراسة(جواد، 2003) وكانت هذه الدراسة بعنوان "أثر المعرفة السـوقية فـي اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز بالأداء"، حيث قام الباحث بالتحري عن الأثر الايجابي أو السلبي للمعرفة السوقية التي تفرضه على استراتيجيات التنافس والأداء باختيار عينة من الشركات التي تعمل في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنيـة لبيان أهمية المعرفة السوقية. خلص الباحث من خلال دراسته إلى ضرورة البحـث والتطوير للوصول إلى المعرفة السوقية، إضافة إلى المعرفة بالمنافسين لدى مديري هذه الشركات لاختيار الاستراتيجيات المناسبة مؤدية بذلك إلى التميز بالأداء.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة(yue-yang ,hui ling huang, 2011) بعنـوان " اسـتراتيجيات تطـوير المعرفة والأداء التنظيمي"، حيث هدفت الدراسة للبحـث عـن اثـر اسـتراتيجيات المعرفة المختلفة على الأداء التنظيمي، وهل تحتاج المنظمات لاستراتيجيات مختلفة لتطوير المعرفة في ظل الظروف المختلفة للتأثير على الأداء التنظيمي، حيث تبنت الدراسة إستراتيجيتين لتطوير المعرفة(إسـتراتيجية تغييـر المعرفـة knowledge mutation والتي تعتمد على مصادر المعرفـة الداخليـة، وإسـتراتيجية الانتقـال knowledge crossover والتي تعتمد على مصادر المعرفة الخارجية) وقد تم توزيع (226) استبانه على مدراء المنظمات، وتم اعتماد (97) استبانه صالحة، وقد أشارت النتائج إلى أن استراتيجيات المعرفة لها تأثير على حالات الأداء التنظيمي المختلفة، وأشارت الدراسة إلى أن هناك بعض العوامل التي لها تـأثير وسـيط كـالاختلاف البيئي،والعوامل التنظيمية، وكثافة المعرفة.

دراسة (T. Suh et al ،2010) والتي كانت بعنوان "دور المعرفـة التجريبيـة والإبداع على الأداء" حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقات بين أسس المعرفـة التجريبية، والإبداع، والأداء في سياق مشاريع التسويق الدولي، وقد تم جمع البيانات خلال سلسلة من الزيارات لكبار الموظفين الماليين والرؤساء المـاليين (أو نـواب الرؤساء) نواب الرئيس (في مجال التمويل) أو ما يعادلها (مـن الشـركات المتعـددة الجنسيات الكورية في قطاع الصناعة التحويلية) حيث بلغت نسبة الاستجابة (62%)، وبالاعتماد على مفاهيم متعددة المستويات من المعرفة التجريبية والإبداع، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى أن أداء المشروع متأثر بشكل مباشر بمسـتوى المعرفة التجريبية للشركة والإبداع.

دراسة(Chi-Cheng Huang , 2009) بعنوان " اثر كل من مشاركة المعرفـة وتماسك الفريق على الأداء"، حيث أن الفرق الفعالة تعتمد على مشـاركة المعرفـة وتماسك المجموعة لانجاز الأداء الأفضل وخاصة الفرق التي تختص بمهام البحـث والتطوير، حيث اقترحت الدراسة نموذج يعتمد على مشـاركة المعرفـة وتماسـك الفريق لفحص أداء الفريق في فرق البحث والتطوير، حيث يتكون نموذج البحث من

جزأين (مشاركة المعرفة المتوقعة بواسطة الثقة والنظام النشط، وأداء الفريق المتوقع بواسطة مشاركة المعرفة وتماسك الفريق)، وجمعت البيانات من (290)عضو مـن (60) فريق للبحث والتطوير، وتم استخدام طريقة (partial least squares method) واستنتجت الدراسة أن النظام النشط يتوسط بشكل ايجابي ومهم العلاقة بـين الثقـة ومشاركة المعرفة، واستنتجت الدراسة أن تماسك الفريق يمارس تأثير ايجابي ومهم على أداء الفريق.

دراسة(Matzkin,2008) بعنوان "إدارة المعرفة في قطـاع المنظمـات غيـر الربحية في البيرو" هدفت الدراسة إلى توضيح اثر تطبيق إدارة المعرفة على زيادة كفاءة التنظيمات غير الربحية في دول العالم الثالث، ودورها في معالجـة ضـعف إمكاناتها المادية والبشرية، شملت الدراسة 461 من المديرين العاملين في 106 من التنظيمات غير الربحية في البيرو مثل:المؤسسات العامة، الـوزارات، التنظيمـات الاجتماعية غير الربحية التي تعمل في قطاعات خدمية مختلفة مثل: الصحة والتعليم والتنمية الاجتماعية. أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في تلـك المنظمـات كان منخفضا، وان تلك المنظمات تعاني مـن انخفـاض الموازنـات المخصصـة لمشاريع إدارة المعرفة. ومما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمـام بشـكل اكبـر بتطبيق إدارة المعرفة في تلك التنظيمات من خـلال تـوفير الموازنـات الكافيـة والتدريب المناسب.

دراسة (Pathirage, et al. 2007) والتي ركزت على التعرف على "المعرفة الضمنية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في شركات الصناعات الإنشائية فـي المملكـة المتحدة ". حيث أوضحت نتائج الدراسة بأن المعرفة لها دورا كبير فـي التغيـرات السريعة في بيئة الأعمال، وأنها تسهم وبشكل كبيـر فـي تعزيـز أداء منظمـات الأعمال. حيث أن المعرفة الضمنية المستندة إلى ممارسـة الاعمـال والمهـارات والتجربة والموهبة تعتبر نسبيا غير مكتشفة ومستخدمة عند مقارنتها بما تم التوصل إليه بخصوص المعرفة الصريحة. وركزت الدراسة على مـدى أهميـة المعرفـة الضمنية بشكل كبير وعلاقتها بأداء المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (Chen, 2006) أشارت الدراسة التي أجريت في قطـاع الشـركات الإنشائية في هونغ كونغ إلى أن العناصر اكتساب المعرفة واستخدامها يلعـب دورا كبيراً في تطوير وتحسين ثروة المعرفة التنظيمية، وأن عملية زيادة وتكثيف هذين النشاطين يزيد من مساحة المعرفة التنظيمية والتي تتطلـب قابليـة كبيـرة لنشـر المعرفة، وأن امتلاك المنظمة القدرة في نشر المعرفة تمكن المنظمة مـن اسـتجابة أكبر للتغيرات في احتياجات الزبائن، مما يسهل ويحفز علـى اكتسـاب واسـتخدام المعرفة الضمنية الجديدة، مما ينعكس في تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Feng et al.,2005) والتي هدفت إلى توضيح " أثر تطوير نظام إدارة المعرفة على أداء المنظمة " من خلال مقارنة أداء المنظمات التي تبنت نظـم إدارة المعرفة مع تلك التي لم تطور نظم لإدارة المعرفة، بينت النتائج أن المنظمات التـي تتبنى نظم إدارة المعرفة حققت انخفاضاً في التكاليف الإدارية وزيادة في الإنتاجيـة خلال السنة الثانية من تبنيها نظم إدارة المعرفة، وباستخدام نسب الأرباح والتكاليف تبين وجود اختلافات مهمة؛ لأن الأداء المالي للمنظمات التي لا تتبنـى نظـم إدارة المعرفة ينخفض مع مرور الوقت، بينما يبقى ثابتاً للمنظمات التي تتبنى نظـم إدارة المعرفة، وهذا يدعم فرضية الدراسة من أن المنظمات التي تتبنى نظم إدارة المعرفة تحقق ميزة تنافسية مقارنة مع تلك التي لا تتبناها.

دراسة (Yang & Jente, 2004) قامت هذه الدراسة على مقارنة حـالتين فـي منظمتين مختلفين، بهدف دعم فعالية المنظمة وزيادتها من خلال مشاركة المعرفـة بين الموظفين ولقد تم توضيح بعض المناهج والطرق المستخدمة في نقل المعرفـة ولقد تم قياس بعض العوامل التي تستخدم لزيادة المشاركة المعرفية ولقد توصـلت الدراسة إلى ضرورة تكوين بيئة تنظيمية داعمة للمعرفة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالعمل وتحليلها وتصميم ما يسمى ذاكرة المنظمة كما ركزت الدراسة على أهمية المستهلكين ودورهم في تشكيل معرفة المنظمة.

دراسة (Kalling , 2003) والتي عمدت إلى " تحليل العلاقـة بـين المعرفـة والأداء " استنتجت هذه الدراسة أن العلاقة بين المعرفة والأداء ليست علاقة مباشرة وتلقائية؛ بمعنى أن امتلاك المعرفة لا يؤدي على نحو مباشر وبسيط إلى تحسـين

أداء المنظمة(زيادة الأرباح)، وبينت الدراسة أن تطوير المعرفة وامتلاكها لا يعني أن هذه المعرفة سوف تستغل ويستفاد منها في تحسين العمليات والنشاطات في المنظمة، حيث يوجد مجموعة من التحديات والمشكلات تعترض هذه العلاقات،وبالتالي فإن العلاقة بين المعرفة وأداء المنظمة ليست سهلة ومباشرة ويكتنفها مجموعة من المعيقات إذا استطاعت المنظمة أن تحلها ستتمكن من تحقيق أرباح وتحسين أدائها. وبينت الدراسة أن ذلك يتطلب أن تتم إدارة تلك المراحل على نحو فعال، وعرضت بعض الإجراءات الإدارية التي اعتقد أنها في مجملها تتمحور حول توافر البيئة التنظيمية والثقافية والتكنولوجية الضرورية لدعم جهود إدارة المعرفة.

دراسة (Chavel & Depres, 2002) حيث قام الباحثان بمتابعة (23) دراسة ميدانية في حقل ادارة المعرفة بين عامي(1997 و2001) في عدة دول أوروبية؛ هدفت الدراسة إلى استقصاء الدراسات الميدانية حول مفهوم إدارة المعرفة (الدراسات التي تم تنفيذها في اللغات الانكليزية والفرنسية والإسبانية) وتحليل المفاهيم التي تثيرها هذه الدراسات، وتأثير الجوانب التي ركزت عليها وتلك التي لم يوجه إليها اهتمام مناسب من قبل الباحثين.وتم تنفيذ الدراسات كالتالي: (3 عام 1997، 2 عام 1998، 7 عام 1999، 4 عام 2000، 7 عام 2002) تناولت (1276) شركة أوروبية وآسيوية وتم خلالها مقابلة (9481) من المدراء، الخبراء، والمختصين والعلماء في حقل الإختصاص في الشركات العالمية(متعددة الجنسيات).

دراسة (Gold,.Malhotra & Segars ,2001) وقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان (إدارة المعرفة: منظور القدرات المنظمية). وقد قام الباحثون بدراسة العديد من المتغيرات التي تضمنتها دراساتهم، ومن هذه المتغيرات التي قام الباحثون بدراستها متغيرات مثل متغيرات إمكانات البنى الأساسية، التكنولوجيا والهيكل والثقافة وبعد ما تم دراسته على هذه المتغيرات جاءت النتيجة العملية للدراسة فيما يتعلق بالبنى الاساسية والقدرات العلمية أن كلا المتغيرات البنى الأساسية والقدرات العملية تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

دراسة (Nonaka et al.,2000) التي تقوم على عمليات تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والصريحة إلى ضمنية، من جهة، واستراتيجيات إدارة المعرفة من جهة أخرى، لتستنتج أن الإستراتيجية الفعالة لإدارة المعرفة هي التي تأخذ بنظر الاعتبار المراحل المختلفة لإدارة المعرفة (الإستراتيجية الإنسانية وهي مناسبة عند تحول المعرفة من ضمنية يمتلكها فرد إلى ضمنية تمتلكها مجموعة، وإستراتيجية النظام وهي مناسبة عند التحول من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أكثر تنظيما، ويجب ات يتوفر مقدار متساوٍ من الاهتمام بالبعد الإنساني والبعد التكنولوجي في المرحلتين، و يجب أن تناسب الاستراتيجية طبيعة الأعمال في الأقسام المختلفة في المنظمة).

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمقارنة فيما بينها تم استنتاج ما يلي:

1. تسعى العديد من المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقها واستغلالها بالشكل الأمثل ولكن بمستويات متفاوتة.
2. أن المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بشكل فاعل تقود إلى توفير البنى الارتكازية اللازمة لرفع مستوى أداء العاملين.
3. مقارنة مستوى الأداء للمؤسسات التي تهتم بإدارة المعرفة والتي تمتاز بأداء عالي غالبا مع مستوى الأداء للمنظمات التي لا تهتم كثيرا بإدارة المعرفة والتي غالبا مستوى أدائها منخفض.
4. ركزت العديد من الدراسات على البعض من عناصر إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها وخزن المعرفة وتوثيقها ونقل المعرفة ومشاركة المعرفة واستخدامها وتكنولوجيا المعرفة) حيث تعتبر كعناصر مشتركة في اغلب المنظمات والحالات الدراسية.
5. ركزت الدراسات على تصنيف المعرفة بشكل رئيسي إلى صنفين (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية)وكيفية الاستفادة منها ومشاركتها.
6. نظرا لأهمية إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء أوصت معظم الدراسات بإعطاء مفهوم إدارة المعرفة قدر كبير من الأهمية وترسيخه لدى العاملين في المنظمات وتوفير المتطلبات والدعم الضروري لإدارة المعرفة بشكل فاعل.

إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات هو أنها وحسب علم الباحث تعد من الدراسات النادرة من نوعها في الأردن والتي أخذت على عاتقها مناقشة موضوع اثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة موظفي سكة حديد العقبة والذي يبلـغ عـددهم (750) موظف، موزعين في أربعة محافظات حيث تقع الأقسام في (الكـرك، والطفيليـة، والعقبة، ومعان)، مع العلم أن مركز الإدارة يقع في محافظة معان والذي يبلغ عـدد موظفيها (200) ، وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة(عينة عشوائية بسيطة) والتي بلغت (15%) من حجم المجتمع والتي بلـغ عـددها (112)اسـتبانه، وتـم استرجاع (103) استبانه، وكان منها (89) استبانه صالحة للتحليل بنسبة(79.5).

2.3 أساليب جمع البيانات

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي واعتمد على المصادر الثانوية لجمع المعلومات التي احتاجها؛ حيث أن المصادر الأولية اعتمدت على البيانات التي تـم جمعها باستخدام الاستبانه التي تم توزيعها على عينة الدراسة. واعتمدت المصـادر الثانوية على (الكتب، والدوريات المتخصصـة، والرسـائل الجامعيـة، والمواقـع الالكترونية) لعرض الجانب النظري للدراسة.

3.3 أداة الدراسة

تم تطوير واستخدام استبانه كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتـم فـي الاستبانه تغطية متغيرات الدراسة المستقلة(توليـد المعرفـة، وتوثيـق المعرفـة، ومشاركة المعرفة، واستخدام المعرفة وتطبيقها) والمتغير التابع(مستوى الاداء).

وتم تطوير استبانه بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، حيث تكونـت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: احتوى هذا الجزء على البيانات والمعلومات الشخصية، وهي عبـارة عن المتغيرات الديمغرافية (الجنس، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، العمر).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات بلغ عددها(20) فقرة خاصة بالمتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة) في هذه الدراسة، وتم توزيع الفقـرات على النحو الآتي:

1- الفقرات من (1-5) قاست عملية توليد المعرفة.
2- الفقرات من (6-10) قاست عملية توثيق المعرفة.
3- الفقرات من (11-15) قاست عملية مشاركة المعرفة.
4- الفقرات من (16-20) قاست عملية استخدام المعرفة وتطبيقها.

وقد تم اختيار العناصر المرتبط بالجزء الثاني من الاستبانه بالاعتمـاد علـى العديد من الدراسات السابقة ومنها: دراسـة(العربـي، 2009)، ودراسـة(دروزة، 2008)، ودراسة (ابو فارة، 2006).

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات بلغ عددها(20) فقرة خاصة بالمتغير التابع (مستوى الأداء) في هذه الدراسة، وتم توزيع الفقرات علـى النحـو الآتي:

1- الفقرات من (21-25) قاست كمية العمل المنجز.
2- الفقرات من (26-30) قاست جودة العمل المنجز.
3- الفقرات من (31-35) قاست سرعة الانجاز.
4- الفقرات من(36-40) قاست تبسيط العمل.

وقد تم اختيار العناصر المرتبط بالجزء الثالث من الاستبانه بالاعتمـاد علـى العديد من الدراسات السابقة ومنها: دراسة (القيسي، 2005)، ودراسة(عبد الجـواد، 2005).

صممت إجابات الفقرات للجزء الأول والجزء الثاني علـى أسـاس مقيـاس لايكرت الخماسي كما يلي:

1. غير موافق بشدة.
2. غير موافق.
3. محايد.
4. موافق.

5. أوافق بشدة.

وتم تحديد مستويات القبول لإجابات أفراد العينة الدراسة كالآتي:

1) مستوى قبول منخفض (2.49 فمادون).

2) مستوى قبول متوسط (2.5-3.49).

3) مستوى قبول مرتفع (3.5-5).

4.3 اختبار صدق الأداة

للتأكد من صدق (Validity) الاستبانة المستخدمة في الدراسة، عرضت على (10) من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة الذين يعملون في الجامعات الأردنية، وأيضا من الموظفين في مؤسسة سكة حديد العقبة في مجال الإدارة، وتم اعتماد الاستبانة بعد إجراء التعديلات المناسبة وفقا لرأي المحكمين.

5.3 اختبار ثبات الأداة

إن ثبات الاختبار أو الأداة (Reliability) يعني ثبات الدرجات والنتائج المتحصل عليها في حال تكرار تطبيقها تحت ظروف وشروط متماثلة. ولغاية اختبار ثبات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach’s، حيث بلغت قيمة ألفا 97% وهي قيمة مرتفعة لغايات هذه الدراسة على اعتبار أن قيم ثبات ألفا تتدرج من صفر إلى 1.

6.3 أسلوب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية(SPSS) في التحليل وسيتم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية لأغراض هذه الدراسة:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها؛ باستخدام النسب المئوية والتكرارات، وسيستخدم لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانه الدراسة

وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل الانحدار الثنائي: وذلك لاختبار اثر المتغير المستقل (تطبيق عمليات إدارة المعرفة)على المتغير التابع(أداء العاملين) بشكل عام.
3. تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، توثيق المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة وتطبيقها) على مستوى الأداء المدرك الذي يشعر به موظفي سكة حديد العقبة.
4. تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق سكة حديد العقبة لعمليات إدارة المعرفة، وكذلك اتجاهاتهم نحو مستوى أدائهم الوظيفي التي تعزى لاختلاف العوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر).
5. اختبار T للعينات المستقلة Independent Samples T-Test: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق سكة حديد العقبة لعمليات إدارة المعرفة وكذلك اتجاهاتهم نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لاختلاف عامل (الجنس).
6. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression: لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة للدراسة في التنبؤ بالمتغير التابع.
7. اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor - VIF واختبار التباين المسموح به "Tolerance" للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة.
8. اختبار معامل الالتواء "Skewness": لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات "Normal Distribution'.
9. تحليل الاعتمادية Reliability: للتأكد من مدى ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.

7.3 محددات الدراسة :

1. اقتصر الباحث في دراسته لموضوع أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفـة علـى مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سـكة حديـد العقبـة لسـنة 2012، حيث لا يمكن تعميم النتائج على السنوات اللاحقة.
2. نظرا لعدم وجود شركات كبرى في منطقة الجنوب، قرر الباحث بـان تكـون دراسته عن مؤسسة سكة حديد العقبة.
3. صعوبة في عملية تحصيل وجمع البيانات، وعدم التعاون من قبل بعض الأفراد مع الباحث في عملية جمع المعلومات.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب العوامل الديموغرافية كما يلي:

جدول رقم (1)

أفراد العينة حسب العوامل الديموغرافية (ن=89)

العامل	الفئة	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	81	91
	أنثى	8	9
	20-29	22	24.7
	30-39	23	25.8
العمر	40-49	30	33.7
	50- فأكثر	14	15.7
	أقل من خمس سنوات	5	5.6
	5-9 سنوات	24	27
	10-14 سنة	14	15.7
مدة الخدمة	15-19 سنة	9	10.1
	20-24 سنة	15	16.9
	25 سنة فأكثر	22	24.7
	دبلوم فما دون	47	52.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	36	40.4
	ماجستير	6	6.7
	دكتوراه	0	0

الجنس: بلغت نسبة الذكور(91%) من مجموع ألمبحوثين بينما بلغت نسبة الإناث (9%) وهذا يتناسب مع الواقع العملي حيث أن طبيعة معظم الوظائف في مؤسسة سكة حديد العقبة تتطلب الذكور لملئ شواغرها.

العمر: يلاحظ أن(50.5%) من أفراد عينة الدراسة يتراوح أعمارهم بين (20-39) سنة وهذا يعود لطبيعة عمل المؤسسة التي لا تتطلب الخبرات القيادية واعتمادها على الكفاءات البدنية التي تتوفر في الأعمار الصغيرة.

مدة الخدمة: تبين أن (48.3%) تقل خدمتهم عن (15)سنة في حين (51.7%) تزيد خدمتهم عن (15) سنة.

المؤهل العلمي: تبين أن (52.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم فما دون، و (40.4%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، و(6.7%) من حملة شهادة الماجستير.

أولا: تصورات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسـة سـكة حديد العقبة:

لمعرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سكة حديد العقبة من وجهة نظر العاملين فيها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مقياس تطبيق عمليات إدارة المعرفة كما هو مبين في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم(2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس تطبيق عمليات إدارة المعرفة

رقم الفقرة	المجـــــــــــــــــــــــــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
#	**توليد المعرفة**	**3.394**		**3**	
.1	تقوم المؤسسة بالرصد المنتظم للمعرفة المتجددة والمتاحة من مصادرها المختلفة.	3.56	1.02	1	مرتفع
.2	تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة المتوافرة لديها باستمرار.	3.53	1.19	2	مرتفع
.3	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين.	3.33	1.29	4	متوسط
.4	تشجع المؤسسة عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	3.33	1.14	3	متوسط
.5	تشجع المؤسسة عامليها على استخراج المعرفـة الضمنية الكامنة في أذهانهم للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة.	3.22	1.08	5	متوسط
#	**توثيق المعرفة**	**3.412**		**2**	
.6	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات ملائمة لتوثيق وتصنيف المعرفة والوصول إليها بشكل سريع.	3.48	1.02	2	متوسط
.7	تستخدم المؤسسة مجموعة كبيرة من وسائل التخزين المتطورة والالكترونية لحفظ المعرفة.	3.48	1.08	3	متوسط
.8	تهتم المؤسسة بإيجاد وحدة(دائرة) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.	3.37	0.98	4	متوسط
.9	تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها (من داخل المؤسسة وخارجها).	3.20	1.21	5	متوسط
.10	تسعى المؤسسة إلى المحافظـة علـى العـاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	3.53	1.3	1	مرتفع
#	**مشاركة المعرفة**	**3.444**		**1**	
.11	يسهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في نقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعـددة إلـى وحداتها المختلفة ذات العلاقة.	3.45	1.12	3	متوسط

12.	تهتم المؤسسة بعرض المجلات أو النشرات الدورية المكتوبة أو الالكترونية للمؤسسة.	3.47	1.18	2	متوسط
13.	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية تدعم عملية التشارك في المعرفة .	3.39	1.14	4	متوسط
14.	تتبنى المؤسسة عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لإيجاد ثقافة التشارك بالمعرفة وإشاعتها في المنشأة.	3.35	1.14	5	متوسط
15.	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز من التشارك بالمعرفة (كالمشاركة في اتخاذ القرار، مؤتمرات،حلقات العصف الذهني ورشات عمل)	3.56	1.12	1	مرتفع
#	**استخدام المعرفة وتطبيقها**	**3.36**		**4**	
16.	يوجد إدارة للمعرفة في المؤسسة والتي تضمن استخدام المعرفة وتطبيقها	3.53	1.08	1	مرتفع
17.	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز من أداءها	3.46	1.07	2	متوسط
18.	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل	3.40	1.07	3	متوسط
19.	تحرص المؤسسة على تفويض العاملين السلطة الكافية لاستخدام المعرفة لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل	3.13	1.14	5	متوسط
20.	تضمن المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معرفتهم	3.28	1.12	4	متوسط
	عمليات إدارة المعرفة بشكل عام	**3.40**			**متوسط**

1. توليد المعرفة: يظهر الجدول (2) أن مجال توليد المعرفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.39). ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات من (3.22-3.56) وتراوحت انحرافاتها من(1.02-1.29) ويتضح من الجدول نفسه أن المؤسسة تولى اهتمام عالي بتحديث المعرفة المتوافرة لديها باستمرار بمتوسط حسابي (3.53) وتقوم المؤسسة بالرصد المنتظم للمعرفة المتجددة والمتاحة من

مصادرها المختلفة بمتوسط حسابي (3.56)، بينما لا تولي نفس الأهمية لتشجع عامليها على استخراج المعرفة الضمنية الكامنة في أذهانهم للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة، والتي يبلغ متوسطها الحسابي(3.22).

2. **توثيق المعرفة**: نلاحظ من الجدول (2) أن توثيق المعرفة جاء بالترتيب الثـاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلـغ المتوسـط الحسابي للإجابات على هذا المجال (3.41) .ووفقًا لمقياس الدراسة فـإن هـذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. ويتضح من الجـدول نفسـه أن فقـرات مقياس توثيق المعرفة تشكل في معظمهـا قبـولا متوسـطا .حيـث تراوحـت المتوسطات من (3.20-3.53) وتراوحـت انحرافاتهـا مـن (1.02-1.30). وتشكل الفقرة العاشرة أعلى متوسط (3.53) بانحراف معياري (1.30) والتـي تشير إلى سعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الجيدين الـذين يمتلكـون الخبرة والمعرفة، بينما كان أقل متوسط (3.20) للفقرة التاسعة المتعلقة بحفـظ حقوق الملكية لأصحابها.

3. **مشاركة المعرفة**: نلاحظ من الجدول (2) أن مشاركة المعرفة جاءت بالترتيـب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبـل عينـة الدراسـة؛ إذ بلـغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المجال (3.44) .ووفقًا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة .كما نلاحظ مـن متوسـط إجابـات المبحوثين على فقرات مقياس مجال مشاركة المعرفة أنها تشكل فـي معظمهـا قبولا متوسطا .حيث تراوحـت المتوسـطات مـن(3.35-3.56) وتراوحـت انحرافاتها من (1.12-1.18). وكان أعلى متوسط للفقرة الخامسة عشر (3.56) بانحراف معياري (1.12) والتي تشير إلى تشجع المؤسسة العاملين فيها علـى المشاركة في الأنشطة التي تعزز من التشارك بالمعرفة (كالمشاركة في اتخـاذ القرار، مؤتمرات،حلقات العصف الذهني ورشات عمل)، بينما كان أقل متوسط (3.35) للفقرة الرابعة عشر والتي تشير إلى أن المؤسسة تتبنى عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لإيجاد ثقافة التشارك بالمعرفة وإشاعتها في المنشأة.

4. **استخدام المعرفة وتطبيقها**:لقد جاء هذا المجال بالترتيب الخامس من حيث أهميتها النسبية للمبحوثين في الجدول (2) فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.36)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فان هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات من(3.13-3.53) وتراوحت انحرافاتها من (1.07-1.14) .وكان أعلى متوسط للفقرة السادسة عشرة(3.53) بانحراف معياري (1.08) وتشير إلى وجود إدارة للمعرفة في المؤسسة. ولعل ذلك عائد إلى أن معظم المؤسسات في الأردن تسعى نحو الحصول على جائزة الملك عبدا الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وأن أحد معايير هذه الجائزة هو إدارة المعرفة وهذا يتطلب وجود فريق للمعرفة ومدير فاعل مسؤول عنها .بينما شكلت الفقرة التاسعة عشرة أقل قبول ضمن هذا المجال إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.13) بانحراف معياري (1.14) وتشير إلى القليل من الصلاحيات الممنوحة للعاملين لتمكينهم من تطبيق معارفهم لحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

ثانيا: تصورات المبحوثين لمستوى الأداء في مؤسسة سكة حديد العقبة:

لمعرفة مستوى الأداء في مؤسسة سكة حديد العقبة من وجهة نظر العاملين فيها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مقياس الأداء كما هو مبين في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء

رقم الفقرة	المجـــــــــــــــــــــــــــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
#	**كمية العمل المنجز**	**3.59**		**4**	**مرتفع**
.21	اعتقد ان تبني المؤسسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة يعمل على توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.	3.40	.985	5	متوسط
.22	يزيد تطبيق عمليات إدارة المعرفة من مقدرتي على إدراك وفهم أبعاد عملي على نحو أفضل.	3.55	1.045	4	مرتفع
.23	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة الإدارة في اتخاذ القرارات.	3.65	1.012	2	مرتفع
.24	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة الوحدات المختلفة على انجاز اكبر كمية من الأعمال.	3.72	0.988	1	مرتفع
.25	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في زيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.63	0.922	3	مرتفع
#	**جودة العمل المنجز**	**3.77**		**1**	**مرتفع**
.26	أرى بان تطبيق عمليات إدارة المعرفة يسهم في زيادة دقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسة.	3.89	0.832	1	مرتفع
.27	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في توجيه العاملين لأداء العمل ضمن الطريقة الصحيحة.	3.81	0.877	2	مرتفع
.28	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	3.78	1.031	3	مرتفع
.29	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الشفافية والوضوح في العمل.	3.71	1.047	4	مرتفع
.30	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تكوين صورة ذهنية جيدة في ذهن العامل عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة.	3.66	0.953	5	مرتفع
#	**سرعة الإنجاز**	**3.69**		**3**	**مرتفع**
.31	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في اختصار الوقت المطلوب لانجاز العمل.	3.90	0.966	1	مرتفع
.32	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تسهيل إجراءات العمل.	3.78	0.938	2	مرتفع

.33	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تسريع عملية صنع القرارات.	3.72	1	4	مرتفع
.34	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع مستوى إتمام المهام بأنواعها المختلفة في المؤسسة .	3.75	0.87	3	مرتفع
.35	تتبنى المؤسسة هيكل معرفة مرن قادر على مواكبة الطرق الجديدة التي تتبعها المؤسسة لانجاز أعمالها.	3.30	1.038	5	متوسط
#	**تبسيط العمل**	**3.70**		**2**	**مرتفع**
.36	هناك تبادل للمعلومات والبيانات بين الدوائر المختلفة في المؤسسة بما يؤدي إلى تبسيط العمل.	3.57	1.021	5	مرتفع
.37	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تبسيط إجراءات العمل.	3.73	0.914	3	مرتفع
.38	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تقليص الروتين والتكرار غير المناسب في العمل.	3.63	1.016	4	مرتفع
.39	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تعزيز المشاركة والتعاون بين العاملين.	3.79	0.846	2	مرتفع
.40	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين تصميم العمل.	3.80	1.036	1	مرتفع
	مستوى الأداء بشكل عام	**3.69**			**مرتفع**

1. **كمية العمل المنجز:** يظهر الجدول (3) أن مجال حجم الأداء جاء بالترتيب الرابع من حيث أهميته النسبية للمبحوثين؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المجال(3.59) ووفقًا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشْعِر المبحوثين بمستوى أداء وظيفي مرتفع.ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس كمية العمل المنجز أنها تشكل بالأغلبية مستوى أداء وظيفي مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات من (3.40-3.72) وتراوحت انحرافاتها من(922. - 1.045)، وقد جاءت الفقرة الرابعة والعشرين بأعلى مستوى من الأداء ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (3.72) بانحراف معياري (0.988)، حيث يشعر المبحوثين بمستوى أداء وظيفي مرتفع نتيجة مساعد إدارة المعرفة الوحدات المختلفة على انجاز اكبر كمية من الأعمال، بينما كان أقل متوسط للفقرة الواحد والعشرين (3.40) بانحراف معياري (985.) وتشير إلى أن تبني المؤسسة لمفهوم

إدارة المعرفة يعمل على توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشـاكل العمل.

2. **جودة العمل المنجز:** جاء هذا المجال بالترتيب الأول من حيث أهميتها لنسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطها لحسابي (3.77)، مما يشْعِر المبحوثين بمستوى مرتفع من الأداء وفقًا لمقياس الدراسة. ونلاحظ من الجـدول (3) أن الفقـرة السادسة والعشرين تشكل أكبر مصدر لارتفاع مستوى الأداء ضـمن هـذا المجال بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.83) حيـث يشـعر المبحوثين بمستوى مرتفع من لأداء لاعتقادهم بأن إدارة المعرفة تسهم فـي زيادة دقة العمل .أما الفقرة الثلاثون فتشكل أقل مصدر لـلأداء ضـمن هـذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها(3.66) بانحراف معياري (0.95) وتشير إلـى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يسهم في تكوين صورة ذهنية جيدة فـي ذهـن العامل عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
3. **سرعة الإنجاز:** نلاحظ من الجدول (3) أن هذا المجال جاء بالترتيب الثالـث من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي(3.69). ووفقًا لمقياس الدراسة فإن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقيـاس هذا المجال كانت بدرجة مرتفعة من الأداء، حيث تراوحت هذه المتوسـطات مابين (3.30-3.90) بانحرافات معيارية (0.87-1.04). وقد جاءت الفقرة الحادية والثلاثين بأعلى مستوى من الأداء ضـمن هـذا المجـال؛ إذ بلـغ متوسطها (3.90) بانحراف معياري (0.97)، حيث يشعر المبحوثين بمستوى أداء وظيفي مرتفع نتيجة وذلك لما لتطبيق عمليات إدارة المعرفة من دور في تقليل وقت إنجاز العمل، بينما كان أقل متوسط للفقـرة الخامسـة والثلاثـين (3.30) بانحراف معياري(1.04) وتشير إلى تبنى المؤسسة هيكـل معرفـة مرن قادر على مواكبة الطرق الجديدة التـي تتبعهـا المؤسسـة لانجـاز أعمالها.
4. **تبسيط العمل:** يظهر الجدول (3) أن مجال تبسيط العمل جاء بالترتيب الثاني من حيث أهميته النسبية للمبحوثين؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على

هذا المجال (3.70). ووفقًا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشْعِر المبحوثين بمستوى أداء وظيفي مرتفع.و نلاحظ أن الفقرة الأربعين تشكل أكبر مصدر لارتفاع مستوى الأداء ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي(3.80) وانحراف معياري (1.04)، وهي تشير إلى دور تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين تصميم العمل .أما الفقرة السادسة والثلاثين فتشكل أقل مصدر يشْعِر المبحوثين بارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي بمتوسط حسابي(3.57) وانحراف معياري (1.02) وهي تشير إلى مستوى تبادل المعلومات بين دوائر المنظمة المختلفة.

2.4 استعراض وتحليل نتائج الدراسة:

أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة مجتمعة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الثنائي وللتأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، تم اختبار شرط التوزيع الطبيعي من خلال قيمة (Shapiro Wilk) للمتغير التابع 0.912 بمعنوية (0.000) وقيمة (0.955) للمتغير المستقل بمعنوية (0.000). وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة تم اختبار تحليل التباين للانحدار كما يبينه جدول رقم(4) التالي:

جدول رقم (4)

تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1	20.363	20.363	85.146*	0.000
الخطأ	87	20.807	0.239		
المجموع الكلي	88	41.17			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)   معامل التحديد المعدل (R2) = 0.495

من خلال النتائج الظاهرة أعلاه يتضح أن قيمة F تساوي (85.146) بدلالـة إحصائية (α≥0.05)، فإن ذلك يدل على صـلاحية النمـوذج لاختبـار الفرضـية الرئيسية، كما يتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل(تطبيـق عمليـات إدارة المعرفة) يفسر بشكل عام ما مقداره(49.5%) من تباين المتغيـر التـابع (مسـتوى الأداء) وهي قوة تفسيرية متوسطة، الأمر الذي يدل على أن هناك أثرا مهما بدلالـة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء على صلاحية النموذج نسـتطيع اختبار الفرضية الرئيسة.

وعند اختبار فرضية الدراسة الرئيسة من خلال استخدام تحليل الانحدار الثنائي فقد تبين من خلال النتائج المدرجة في جدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5)

تحليل الانحدار الثنائي لبيان أثر إدارة المعرفة على مستوى الأداء بشكل عام

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط R	R^2
إدارة المعرفة	1.778	0.703	8.334	0.000	0.703	0.495

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للمتغير المستقل المتمثل في تطبيق عمليات إدارة المعرفة (مجتمعة) على مستوى الأداء إذ بلغت قيمة T (8.334) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R الى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.703) فيما فسر متغير إدارة المعرفة 49.5% من التباين في مستوى الأداء بالاعتماد على قيمة R^2. لذلك نرفض الفرضية الصفريـة ونقبل الفرضية البديلة وهذه النتيجة تتطابق مع نتائج كل من (العربي فراح، 2009)، (دروزة، 2008) و (T. Suh et alK, . 2010).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وللتأكد بداية من مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة، ويفترض

أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين (10)، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05). حيث يظهر جدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6)

نتائج اختبار التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	معامل الالتواء
توليد المعرفة	0.532	1.508	0.366
توثيق المعرفة	0.498	1.726	0.317
مشاركة المعرفة	0.541	1.988	0.763
استخدام المعرفة وتطبيقها	0.680	1.152	0.443

أن قيمة معامل تضخم التباينVIF (Variance Inflation Factor) لجميع عمليات إدارة المعرفة أقل من (10) وتراوحت قيمتها بين (1.152-1.988)، كما أن قيمة التباين المسموح به Tolerance لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) إذ تراوحت قيمتها بين (0.498-0.680) الأمر الذي يشير إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة. ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب قيمة معامل الالتواء Skewness للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (1).

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية تم اختبار تحليل التباين للانحدار وكما هو مبين في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

تحليل التباين للانحدار المتعدد

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4	20.386	5.097	20.598*	0.000
الخطأ	84	20.784	0.247		
المجموع الكلي	88	41.17			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)   معامل التحديد R2=0.495

من خلال النتائج الظاهرة أعلاه يتضح أن قيمة F تساوي (20.598) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، فإن ذلك يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الدراسة، كما يتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل تطبيق عمليات إدارة المعرفة يفسر بشكل عام ما مقداره (49.5%) من تباين المتغير التابع (مستوى الأداء) وهي قوة تفسيرية متوسطة، الأمر الذي يدل على أن هناك أثرا مهما بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:

أ) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01}: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

من خلال استعراض نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (8)التالي:

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر تطبيق عملية توليد المعرفة على مستوى الأداء

مصدر التباين	B	Beta	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط	معامل التحديد
توليد المعرفة	0.087	0.101	2.136	*0.035	0.371	0.137

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في توليد المعرفة على مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، إذ بلغت قيمة T (2.136) بمستوى دلالة(0.035)، وتشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.371)، فيما فسر هذا المتغير ما قيمته(0.137) من تباين المتغير التابع(مستوى الأداء).

ب) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02}: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوثيق المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

من خلال استعراض نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم(9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر تطبيق عملية توثيق المعرفة على مستوى الأداء

مصدر التباين	B	Beta	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط	معامل التحديد
توثيق المعرفة	0.003	0.005	0.115	*0.892	0.338	0.114

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)**

يتبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عنـد مسـتوى الدلالـة (α≤0.05) للمتغير المستقل المتمثل في توثيق المعرفة على مستوى الأداء الـذي يشـعر بـه المبحوثون، إذ بلغت قيمة T (0.115) بمستوى دلالة(0.892)، وتشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.338)، فيما فسر هذا المتغير ما قيمتـه(0.114) مـن تباين المتغير التابع(مستوى الأداء).

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03}: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لمشاركة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

من خلال استعراض نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم(10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر تطبيق عملية مشاركة المعرفة على مستوى الأداء

مصدر التباين	B	Beta	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط	معامل التحديد
مشاركة المعرفة	0.098	0.169	2.820	*0.002	0.660	0.436

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)**

تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للمتغير المستقل المتمثل في مشاركة المعرفة على مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، إذ بلغت قيمة T (2.820) بمستوى دلالة (0.002)، وتشير قيمة R إلى قوة العلاقة

بين المتغيرين (0.660)، فيما فسر هذا المتغير ما قيمته(0.436) من تباين المتغير التابع(مستوى الأداء).

د- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04}: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام المعرفة وتطبيقها على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة.

من خلال استعراض نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم(11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر تطبيق عملية استخدام وتطبيق المعرفة على مستوى الأداء

مصدر التباين	B	Beta	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط	معامل التحديد
استخدام المعرفة وتطبيقها	0.182	0.375	2.685	*0.000	0.415	0.172

تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في استخدام المعرفة وتطبيقها على مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، إذ بلغت قيمة T (2.685) بمستوى دلالة(0.000)، وتشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.415)، فيما فسر هذا المتغير ما قيمته(0.172) من تباين المتغير التابع(مستوى الأداء).

ولبيان أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) وكما هو مبين في الجدول رقم (12) التالي:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل (Stepwise) لعمليات إدارة المعرفة موضع الدراسة على مستوى الأداء

معامل التحديد	الارتباط	المتغير المستقل
0.436	0.660	مشاركة المعرفة
0.469	0.685	مشاركة المعرفة واستخدام المعرفة وتطبيقها
0.495	0.703	مشاركة المعرفة و واستخدام المعرفة وتطبيقها وتوليد المعرفة

ومن خلال استعراض نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يلاحظ أن متغير مشاركة المعرفة فسر (43.6%) من التباين في مستوى الأداء، وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كما أن المتغيرين المستقلين مشاركة المعرفة واستخدام المعرفة وتطبيقها مجتمعين قد فسرا (46.9%) من التباين في مستوى الأداء، ثم جاء متغير توليد المعرفة وقد فسر مع المتغيرين السابقين ما نسبته (49.5%) من التباين في مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثين، وذلك بالاعتماد على قيمة R^2، وتم استبعاد المتغير توثيق المعرفة من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج على اعتبار أنه متغير ضعيف إحصائيا.

ولاختبار اتجاهات العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي *تعزى* لتأثير المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكما هو مبين في الجدول رقم (13) التالي:

جدول رقم(13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	2.398	1.199	1.656	0.035
داخل المجموعات	86	62.261	0.724		
المجموع	88	64.659			

ومن خلال النتائج أعلاه يلاحظ بأن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.656) والدلالة الإحصائية (0.035) الامر الذي يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

أما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة يلاحظ بأنه ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) التالي:

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5	2.200	0.440	0.585	0.712
داخل المجموعات	83	62.459	0.753		
المجموع	88	64.659			

إن اختبار F لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (% 95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.585) والدلالة الإحصائية (0.712) الأمر الذي يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة .

كما أن النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) التالي:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	6.350	2.117	3.085	0.025
داخل المجموعات	85	58.309	0.686		
المجموع	88	64.659			

تبين أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.085) والدلالة الإحصائية(0.025) الأمر الذي يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

كما تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independence T-Test لاختبار أثر المتغير النوع الاجتماعي على اتجاهات المبحـوثين نحـو تطبيـق عمليـات إدارة المعرفة، وكما هو مبين في الجدول رقم(16) التالي:

جدول رقم (16)

نتائج اختبارT للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة
2.200	0.041

حيث يلاحظ بأن قيمة T هي(2.200) ومستوى الدلالة هـو (0.041)، الأمـر الذي يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسـة سـكة حديـد العقبة تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار اتجاهات العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة نحو مستوى أدائهـم الوظيفي والتي تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، مـدة الخدمـة، العمر) فقد تم استخدام التحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكما هـو مبـين فـي الجدول رقم (17) التالي:

جدول قم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	0.946	0.473	1.012	0.368
داخل المجموعات	86	40.224	0.468		
المجموع	88	41.170			

ومن النتائج أعلاه يلاحظ أن اختبار F يظهر عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ثقة (0.95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.012) والدلالـة الإحصائية (0.368) الأمر الذي يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهـل العلمـي على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء.

أما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة فمن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) التالي:

جدول رقم(18)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5	1.239	0.248	1.001	0.008
داخل المجموعات	83	39.932	0.246		
المجموع	88	41.170			

يلاحظ بأن اختبار F أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (% 95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.001) والدلالة الإحصائية (0.008) الأمر الذي يشير إلى وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء.

كما أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) التالي:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	0.283	0.094	0.196	0.899
داخل المجموعات	85	40.887	0.481		
المجموع	88	41.170			

أن اختبار F لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (% 95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.196) والدلالة الإحصائية(0.899) الأمر الذي يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء .

كما تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independence T-Test لاختبار أثر المتغير الجنس على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء، وكما هو مبين في الجدول رقم (20) التالي:

جدول رقم(20)

نتائج اختبارT للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة
0.510	0.612

حيث تبين النتائج في الجدول السابق بأن قيمة T (0.510) ومستوى الدلالة (0.612) ، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (α≤0.05) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء في مؤسسة سكة حديد العقبة تعزى لمتغير الجنس.

3.4 نتائج الدراسة:

1. يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تطبيق عمليات إدارة المعرفة) في المتغير التابع(مستوى الأداء)،حيث أن المتغير المستقل(تطبيق عمليات إدارة المعرفة) يفسر بشكل عام ما مقداره(49.5%) من تباين المتغير التابع (الأداء) وهي قوة تفسيرية متوسطة، وذلك يتوافق مع ما خلصت اليه دراسة (العربي، 2009).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للمتغيـر المسـتقل المتمثل في تطبيق عمليات إدارة المعرفة (مجتمعة) على مستوى الأداء إذ بلغت قيمة T (8.334) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R الى قوة العلاقة بـين المتغيرين (0.703) فيما فسر متغير إدارة المعرفة 49.5% مـن التبـاين فـي مستوى الأداء بالاعتماد على قيمة R^2 ، وذلك يتوافق مـع مـا خلصـت اليـه دراسة(دروزة، 2008) .
3. تبين أن قيمة معامل تضخم التبـاينVIF (Variance Inflation Factor) لجميـع عمليات إدارة المعرفة أقل من (10) وتراوحت قيمتها بين (1.152-1.988)، كما أن قيمة التباين المسموح به Tolerance لجميع المتغيرات كانت أكبـر مـن (0.05) إذ تراوحت قيمتها بين (0.498-0.680) مما يشير إلى عدم وجـود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.
4. عندما تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية اتضح أن قيمة F تساوي (20.598) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، عنـد تحليـل التبـاين للانحدار المتعدد وذلك يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الدراسة، كما يتضح أن المتغير المستقل تطبيق عمليات إدارة المعرفة يفسر بشكل عام ما مقداره (49.5%) من تباين المتغير التابع (مستوى الأداء) وهي قـوة تفسـيرية متوسطة، الأمر الذي يدل على أن هناك أثرا مهما بدلالـة إحصـائية للمتغيـر

المستقل في المتغير التابع، وذلك يتوافق مع ما خلصت اليـه دراسـة (اللجنـة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004).

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للمتغير المستقل توليد المعرفة على مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، إذ بلغت قيمة T (2.136) بمستوى دلالة(0.035)، وتشير قيمة R (0.371) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما فسر هذا المتغير ما قيمته(0.137) من تباين المتغير التابع (مستوى الأداء)، وذلك يتوافق مع ما خلصت اليه دراسة(T.Suh et. al al. 2010)

6. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة (α≤0.05) للمتغيـر المستقل توثيق المعرفة على مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، إذ بلغـت قيمة T (0.115) بمستوى دلالة (0.892)، وتشير قيمة R إلى قوة العلاقة بـين المتغيرين (0.338)، و فسر هذا المتغير ما قيمته (0.114) من تباين المتغيـر التابع (مستوى الأداء)، وذلك يتوافق مع ما خلصـت اليـه دراسـة (Kalling, 2003).

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للمتغير المستقل مشاركة المعرفة على مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، حيث بلغت قيمة T (2.820) بمستوى دلالة (0.002)، وأشارت قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.660)، وقد فسر هذا المتغير ما قيمته(0.436) من تباين المتغير التابع (مستوى الأداء)، وذلك يتوافق مع ما خلصت اليه دراسة (Chi-Cheng Huang, 2000).

8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للمتغير المسـتقل المتمثل في استخدام المعرفة وتطبيقها على مسـتوى الأداء الـذي يشـعر بـه المبحوثون، إذ بلغت قيمة T (2.685) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة R إلى قوة العلاقة بـين المتغيـرين (0.415)، فيمـا فسـر هـذا المتغيـر مـا قيمته(0.172) من تباين المتغير التابع (مستوى الأداء)، وذلك يتوافق مـع مـا خلصت اليه دراسة(Chen ،2006) .

9. يلاحظ أن متغير مشاركة المعرفة فسر (43.6%) من التباين في مستوى الأداء، وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كما أن المتغيرين المستقلين مشاركة المعرفة واستخدام المعرفة وتطبيقها مجتمعين قد فسرا (46.9%) من التباين في مستوى الأداء، ثم جاء متغير توليد المعرفة وقد فسر مع المتغيرين السابقين ما نسبته (49.5%) من التباين في مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثين، وذلك بالاعتماد على قيمة R^2، وتم استبعاد المتغير توثيق المعرفة من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج على اعتبار أنه متغير ضعيف إحصائيا.

10. وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وذلك لان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.656) والدلالة الإحصائية (0.035)، وذلك يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة (أبو فارة، 2006).

11. عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة ،وذلك لان اختبار F لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (% 95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.585) والدلالة الإحصائية (0.712)، وذلك يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة دراسة (بيدس، 2007).

12. وجود أثر لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وذلك لان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (% 95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.085) والدلالة الإحصائية (0.025)، وذلك يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة (أبو فارة ، 2006).

13. وجود أثر لمتغير الجنس على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وذلك لان قيمة T (2.200) ومستوى الدلالة (0.041)، وذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سكة حديد العقبة تعزى لمتغير الجنس، وذلك يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة (أبو فارة، 2006).

14. عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء، وذلك لان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.95) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.012) والدلالة الإحصائية (0.368)، وذلك يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة (ربابعة ، رمزي،2010).
15. وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء، وذلك لان اختبار F يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95 %) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.001) والدلالة الإحصائية (0.008)، وذلك يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة(Juran and Mercedes, 2006) .
16. عدم وجود أثر لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء وذلك لان اختبار F لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95 %) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.196) والدلالة الإحصائية(0.899) وذلك يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة (بيدس ،2007).
17. عدم وجود أثر لمتغير الجنس على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء، وذلك لان قيمة T (0.510) ومستوى الدلالة (0.612)، يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الأداء في مؤسسة سكة حديد العقبة تعزى لمتغير الجنس، وذلك يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة (بيدس، 2007).

4.4 التوصيات

1. أن تعزز كل من ثقافة المؤسسة وبيئتها مفهوم إدارة المعرفة بشكل عام داخل المؤسسة وبيان خصائصها وأهميتها ودورها في رفع مستوى الأداء وتحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال عقد الندوات والاجتماعات الخاصة بإدارة المعرفة.
2. أن تدعم المنظمة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال الحث على إنشاء المعرفة وحفظها والتشارك فيها وغرز ثقافة التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، والحث على استخدام المعرفة والاستفادة منها،والعمل كفريق داخل المنظمة.

3. تبني المؤسسة لنظام فاعل يدعم العاملين في المؤسسة ويعمل علـى تحفيـزهم مقابل تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل فاعل.
4. تضمين مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها ضمن خطط واسـتراتيجيات المؤسسـة وذلك لضمان تبني إدارة المعرفة وعملياتها بشكل مستمر داخل المؤسسة.
5.أن تقوم المؤسسة بعقد جلسات العصف الذهني، وتشجيع العاملين في المؤسسـة بطرح وابتكار الأفكار الجديدة، ومكافئتهم على جهودهم في ابتكـار وتحصـيل المعرفة لإشعارهم بمدى أهميتهم للمؤسسة.
6. حفظ المعرفة كأصل من الأصول المهمة للمؤسسة والذي يـتم الرجـوع إليـه واستخدامه بشكل مستمر،حيث أن تنظيم المعرفة وتنقيحها باستمرار أمـر مهـم للمؤسسة، واستخدام التكنولوجيا في عملية حفظ المعرفة.
7. تعزيز عملية مشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسة سـواء بشـكل أفقـي (مشاركة المعرفة بين العاملين ضمن مستوى إداري واحد) أو بشكل عـامودي (مشاركة المعرفة بين العاملين في مستويات إدارية مختلفة).
8. توفير بنية تحتية لنظم المعلومات وللمعرفة من أجهزة ومـوارد بشـرية وذلـك لضمان استخدام المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها بالشكل الصحيح، وتوظيفهـا في العمل اليومي للمؤسسة، وبالتالي إسهامها في سير العمل اليومي وانجازه.
9. سعي المؤسسة وإداراتها للكشف عن المعوقات التي تعترض تطبيـق عمليـات إدارة المعرفة بشكل فاعل والعمل على الحد منها بما يحقق أهـداف المؤسسـة ورفع مستوى الأداء فيها.
10. إنشاء برامج تدريبية ملائمة للعاملين في مختلف المسـتويات الإداريـة فـي المؤسسة بشأن إدارة المعرفة وكيفية تطبيق عملياتها والاستفادة منها واستخدامها بشكل فاعل، وبيان أهمية تطبيق عمليـات إدارة المعرفـة للمؤسسـة بالشـكل المطلوب وأثرها على مستوى الأداء.
11. إشراك جميع العاملين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بغض النظر عن فتـرة وجودهم في المنظمة، والقيام بأنشـطة إدارة المعرفـة دون الاقتصـار علـى

المستويات الإدارية العليا فقط أو الاقتصار على أفراد معينين في المؤسسة للقيام بهذه الأنشطة.

12. تسليم المسؤوليات الكبيرة الخاصة بإدارة المعرفة وتطبيق عملياتها للمسـؤولين الكبار الذين يملكون القدرة والإلمام بجوانـب إدارة المعرفـة وكيفيـة تطبيـق عملياتها بالشكل المطلوب.

13. قيادة إدارة المعرفة بقوة من قبل رجال القيادة الذين يتصفون بالقوة والجرأة في اتخاذ القرار ومواجهة التحديات التي يمكن أن تـواجههم خـلال تطبيـق إدارة المعرفة وعملياتها.

14. ضرورة تشجيع المؤسسة لجميع للعاملين فيها على اختلاف درجاتهم العلميـة بالمحافظة على مستو أداء عالي ، وإشعار جميع العاملين على اختلاف درجاتهم العلمية بأهميتهم في المؤسسة وذلك لمساهمتهم بتحقيق مستوى أداء عالي.

15. ضرورة تعزيز المؤسسة للعاملين فيها والذين يعملون لسـنوات طويلـة مـن الزمن، وذلك لامتلاكهم خبرة كبيرة في العمل، وبالتالي تحقيق السرعة والسهولة بانجاز العمل، والقدرة على مواجهة العوائق والمشكلات التي قد تـواجههم فـي بيئة العمل.دون إهمال لدورا لعاملين الجدد وتشجيعهم للاستمرار بالعمـل فـي المؤسسة.

16. اعتبار جميع العاملين عل اختلاف أعمارهم كهيكل واحد يسعى لتحقيق مستوى أداء عالي في المؤسسة ،وذلك من خلال تعزيز العمل كفريق، وانتقال العـاملين بين الأقسام.

17. اعتبار جميع العاملين عل اختلاف أجناسهم شخص واحد يسعى لتحقيق مستوى أداء عالي في المؤسسة، وذلك من خلال التعاون والتشارك في انجاز الأعمـال، والقدرة على الاتصال.

18. ينصح الباحث التطرق والبحث في متغيرات أخرى لم يتم بحثهـا فـي هـذه الدراسة، مثل: الثقافة التنظيمية، ودور الإدارة العليـا، وتكنولوجيـا المعرفـة، والهيكل التنظيمي، مدى تقبل الموارد البشرية في المنظمـة، فـإدارة المعرفـة موضوع شامل وواسع ويدخل في معظم مجالات العمل اليومية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أبو جزر، أماني، (2005)، **مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسـمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص60-110.

أبو فارة، ي. (2006)، **واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملـة في فلسطين**، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، ص17-30.

البيلاوي حسن وسلامة حسين، (2007)، "إدارة المعرفة في التعليم" دون طبعة،دار الوفاء، الإسكندرية، ص:37-33.

التكريتي، سعد غالب ياسين (2004)،" **نظم مساندة القرارات،دار المنهاج**، الأردن، ص44

الخزامي، عبد الحكيم أحمد، (2003)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسـين**، الجزء الأول: تقييم الأداء،م كتبة ابن سينا، مصر، ص27.

الخطيب، رداح والخطيب، أحمـد والفـرح، وجيـه (1998) **الإدارة والإشـراف التربوي، اتجاهات حديثة**، الأردن :عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع. ص8

الزيادات، محمد عواد، (2008)، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفـة"**، الطبعـة الأولى، دار فاء، الأردن، ص66-67.

العقيلي، عمر وصفي، (1996)، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص25-27

العربي فراح، (2009)، **أثر إدارة المعرفة في تعزيـز الأداء التنظيمـي**، رسـالة ماجستير غير منشورة جامعة ال البيت، كلية إدارة الأعمال، ص:80-110.

العلي، ع. قنديلجي، ع. العمري، غ. (2004)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن، ص12

الطويل، هاني عبد الرحمن (1998) **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمـي**، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. ص29

الطيان، سوسن صبحي، (2000)، **البيئة والأداء: دراسة تحليلية حـول أر البيئـة على أداء الشرطة النسائية في جهاز الأمن العام الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص10-22.

الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2002)، **إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطـاع الصـناعي المخـتلط**، أطروحـة دكتـوراه غيـر منشـورة، كليـة الإدارة والاقتصـاد، الجامعـة المستنصرية.ص46

الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، **إدارة المعرفة**. القاهرة: المنظمة العربية للتنميـة الإدارية، ص(11-93).

المرسى وإدريس، (2005)، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيـق عملـي لإدارة السلوك في المنظمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 551 .

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.(2004): **منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسـكوا الأعضـاء**، الأمـم المتحـدة، نيويورك، ص40-80.

بوكميش، العلي، (2001)، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص13-25.

توفيق، عبد الرحمن، (2004)، **الإدارة بالمعرفة**، القـاهرة، دار الفكـر العربـي، ص122

بيدس، عادل مصطفى، (2007)، **استخدام الأساليب والبـرامج العلميـة الحديثـة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنيـة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص50-70.

جواد، عدنان كاظم، (2003) "أثر المعرفة السوقية فـي اختيـار الاسـتراتيجيات التنافسية والتميز بالاداء، **المجلة الاردنية للعلـوم التطبيقيـة**، جامعـة العلـوم التطبيقية الخاصة، 162-175.

حجازي، هيثم علي، (2005)، **إدارة المعرفة – مـدخل نظـري،** الأهليـة للنشـر والتوزيع، عمان . الأردن، ص48.

عبدا ، محمد، (2002)، اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربيـة المتحـدة فـي المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء، **مجلة جامعة الملك سـعود،** العلوم الإدارية، العدد(1)، المجلد 14، ص51

عبد المحسن، توفيق محمد، (2002)، **تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديـد،** دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، ص5

عبد الوهاب، سمير محمد. (2005)، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفـة فـي المـدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة.** الندوة الدولية لمـدن المعرفـة. المدينـة المنورة، ص22-.35.

عفانة، عزو وعبيد وليم، (2001)، **التفكير والمنهاج المدرسـي،** مكتبـة الفـلاح والبنيان، ص:4.

علي السلمي، (1997)، "الإدارة بالمعرفة"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية،** المجلـد (2)، عدد (2)، ص215.

علاء أحمد، (2005)، **القيادة المتميزة: صياغة اسـتراتيجيات للتغيـر،** القـاهرة، مجموعة النيل العربية، ص 68 .

رزوقي، نعيمة حسن جبر، (2003)، **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومـات في إدارة المعرفة.إدارة المعلومات في البيئة الرقميـة: المعـارف والكفـاءات والجودة.** وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربـي للمكتبـات والمعلومـات (بيروت 29 أكتوبر،1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافـة والعلوم، ص. 280.

دروزة، سوزان صالح، (2008)، **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفـة وعملياتهـا وأثرها على تميز الأداء المؤسسي،** رسالة ماجستير غيـر منشـورة، جامعـة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، ص17-27..

نجم عبود نجم، (2008)، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والإسـتراتيجيات والعمليـات**"**،** الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، ص:44

همشري، عمر أحمد، (2001)، **الإدارة الحديثة للمكتبـات ومراكـز المعلومـات**. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، ص153-170.

ب- المراجع الأجنبية:

Alavi, M and Leidner, D.,(2002)"Knowledge Management and Knowledge M anagement Systems:Conceptual Foundations and Research Issue", **MIS Quarterly** Vol.25,No.1,,pp.107.136.

Alazmi, M. and Zairi, M. (2003) Knowledge Management Critical Success factors, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 14, No. 2, pp.199-204.

Barquin,R.C., Bennet, A. & Remez, S.G.(2001**).Building Knowledge Management Environments for Electronic Government**. (1st ed).Vienna: Virginia, p35-37

Burgess, Diana.(2005).What motivates Employees to Transfer Knowledge outside Their Work Unit. **Journal of Business communication**. Vol.(42),No. (4), pp:324-348.

Byounggu, C., & Heeseok, L.(2003),"**An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance**", Op.cit,pp.403-417.

Cassiman, B., & Reinhilde,(2004) V."In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition", **Management Science**, Vol. (52) No. (1), pp.68-82.

Cummings, T.G.and Worly, C.G. (2005) **Organization Development and Change**, Australia, Thomson,p50

Chavel D. and Depres C.,(November 3.2002) A review & Srvey research in Knowledge Management : 1997-2001, **Burral of Knowledge Management** , Volume(6), PP307-223.

Chen, L. (2006) Empirical Study of Interactions between Knowledge Management Activities, **Engineering Construction and Architectural Management** 14 (3), 242-260.

Chi-Cheng Huang Technovation,(November 2009**) Impact of knowledge sharing and cohesion of team on performance**, Volume 29, Issue 11, Pages 786-797.3

Cook & Yanow in Cohen & Sproull (1995) **Organizational Learning, Learning,** Thousands Oaks : Sage Publications, p. 439

Collis,J. &Hussey,R. (2003)"**Business research - A practical guide for under graduate & post graduate student**" ,palgrave, UK. Auerbach's forth comhng book, Enterprice Integration. P.333

Daft, R. L(2001)., **Organization Theory and Design**, 2nd Ed., West pub., San Francisco,.p257

Deng-Neng Chen, Ting-Peng(January-February 2011) **Liang Electronic Commerce Research and Applications**, Volume 10, Issue 1, Pages 75-84

Duffy, J. (2000) The KM technology infrastructure, **Information Management Journal**, Vol. 34, No. 2, pp.62-66.

Feng, K. Chen, E.T. and Liou, W.2005. Implementation of Knowledge Management Systems and Firm Performance: An Empirical Investigation, **The Journal of Computer Information Systems**, 45(2):92-104.

Gold A.H., Malhotra A., and Segars, A.H.K(Summer 2001) , Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, **Journal & Management Information System**,18,1, 185-214.

Gupta, B. and Iyer, L. (2000) **Knowledge Management Systems: An Imperative for supporting the E-commerce Customer, Proceeding of the 2000 IRMA International Conference**, Ancharge, Alaska, p31.

Holsapple,C.W., Joshi, K. D.(1999)"**Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks**", Proceedings of the 32nd Hawaii International Conferences on System Sciences.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan.(1997), **Exploring corporate strategy**: text & cases, 4th ed., prentice-Hall, United State of America,p 354.

Kakes, Elayna, ed. (2003) Knowledge Management: **Current Issues & Challenges**, U.S.A., Idea Group Publishing, p.74.

Kalkan,V.Denizhan.(2008).An Overall view of Knowledge Management Challenges for global business. **Journal of Business Process Management** ,Vol.(14)No.(3),pp:390-400.

Kalling, T. 2003. Knowledge Management and the Occasional Links with Performance, **Journal of Knowledge Management**, 7(3): 67-81.

Kaweevisultrakul T, Chan P. (2007) Impact of Cultural Barriers on Knowledge Management Implementation: Evidence from Thailand, **Journal of American Academy of Business, Cambridge**; Mar 2007, p: 303.

Laudon ,K.C.&Laudon,J.P.(2004)"**Management information systems-managing the digital firm**", Pearson, Prentice Hall.,p 316

Laudon, K. C. & Laudon, J. P.(2000)**Management information systems Organization and Technology in the Net** Worked Enterprise Hall pub., United State of America,p434

Lasserre,P.,(2003)"**Global Strategic Management**",Palgrare,UK.,p274

Lee H. & Choi.B,(2003),Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, **Journal of Management Information Systems**, Vol.(20), No.(1),pp 440-445.

Liebowitz, J. (1999) Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. **Knowledge and Process Management,** Vol.6, No.1, p. 37-45.

Loyd, Jim.(2005).How to build a high performance facility management organization. **Journal of Facilities Management**. Vol. (3) No. (4) pp:325-337.

McDermott & O'Dell,(January, 2001)" Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge ". **The Journal of Knowledge Management**, 5 (1) PP. 76 – 78.

Marquardt, Michaal J. (2002) **Building The Learning Organization**, U.S.A., Davis-– Black Publishing Company , p.23-27.

Matzkin, D. 2008: Knowledge management in the peruvion non-profit secor. **Journal of knowledge Management**,12(4):147 – 159.

Mortins,K.,Heisig ,P.,Vorbeek,J.(2001) "**Knowledge management-Best Pratices In Europe**", springer,p141

Morse, R. (2000). Knowledge Management Systems: Using Technology to Enhance Organizational Learning. Information Resources Management Association (IRMA), **International Conference,. Anchorage**, Alaska, pp.426-429

Nonaka, I. ;Toyama, R.; and Konoo, N.(2000)..**SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Range Planning, 33: 5-34.

Pathirage , C., D. Amaratunga & R. Haigh (2007) Tacit Knowledge and Organizational Performance: Construction Industry Perspective, **Journal of Knowledge Management** 11 (1), 115-126.

Rastogi,P.N.(2000).Knowledge Management and Itellectual Capital: The Virtuous Reality of Competitiveness. **International Journal of Project Management**, Vol.(9)No. (1),p:19.

Robbins, Stephen (2000), **Essentials of Organization Behavior**, New Jersey: prentice Hall,2000,p.131.

Ruggles R.,(1998) The State of The Notion: Knowledge Management In Practice, **California Management Review** , Vol.(40), No.(3),pp192-98

Starr, J. (1999). **Knowledge Management Terminology**, Available on: http://www.kmtool.net/ vocabulary.htm.

Sveiby, Karl.(2001) **What is Knowledge Management**,p.2. Available on: http://www.Sveiby .com .au/knowledgmanagement.html

Steve Alter,(1999) **Information Systems: A Management Perspective**, 3rd ed. ling, MA: Addison Wesley,p.49.

Stephe Robbins,(1999) Management (4 the edition) , Englewood Cliffs : prentice Hall, , p. 234.

Stewart,T.,(1997), **Inellectual Capital :The New Wealth Of Organizations (Currency Doubleday** , New York, p227.

T.Housel & A.H.Bell.(2001),**measuring and managing knowledge Irwin**: McGrow Hill.,p4-12.
Turban, E., Mclean, E. & Wetherbe, J.(1999**)"Information Technology Management** (2nd ed"John Willy& Sons, INC.,p 349.
T. Suh et al. (2010) , Industrial Marketing Management ,(39) /211–220
Von Krogh G. (1998).Care In Knowledge Creation, **California Management Review**, Vol(40),No.(3),Spring.,p 511.
Wigg ,Karl M.(1993) **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking How People and Organizations Create**, Represent , and Use Knowledge, U.S.A.,pp53-61.
Wofford,Jerry,(1982),**Organizational Behavior: Foundation for Organizational Effectiveness,** Kent Publishing Company, Boston, p 18.
Yang, j. (2004) Job related knowledge sharing: comparative case study, **journal of knowledge management**, vol, 8 no.3, and pp.118-126.
yue-yang,hui ling huang, (2011), **Strategies for the development of knowledge and organizational performance**. (11) /211–220
Zack,M.H.Spring.1999"Developing a Knowledge Strategy", **California management Review,** Vol.(41),No.(3), ,pp.125-145.

الملحق(أ)

الاستبانة

أخي الموظف أختي الموظفة السلام عليكم رحمة ا وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة تحت عنوان "اثر تطبيق عمليـات إدارة المعرفـة على مستوى أداء العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة، وذلك استكمالا لمتطلبـات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من جامعة مؤتة ، ولهذا الغـرض فقد تم إعداد استبانه مكونة من (40) فقرة (مرفقة) .

وبناء عليه فإن الباحث يأمل من حضرتكم قراءة الفقـرات الـواردة بتلـك الاستبانه بعناية واهتمام ، والإجابة عليها بدقة وموضوعية ، وذلك من خلال وضع إشارة (√) في المكان المناسب، مؤكدا لسعادتكم بأنه سوف تحاط جميع إجابـاتكم بسرية تامة ، ولن تستخدم بأي حال من الأحوال إلا لغاية البحث العلمي ، ولهذا فقد تعمد الباحث إغفال طلب ذكر الاسم الشخصي للمبحوث على الاستبانه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

خالد إسماعيل الفناطسة

كلية إدارة الأعمال

جامعة مؤتة

أولا : معلومات عامة :

ضع علامة(√) في الدائرة المناسبة:

الجنس: O ذكر O أنثى

العمر: O 20-29 سنة O 30-39 سنة
O 40-49 سنة O 50 سنة فأكثر

مدة الخدمة : O اقل من 5 سنوات O 5 - 9 سنوات
O 10 – 14سنة O 15 – 19سنة
O 20 – 24 سنة O 25 سنة فأكثر

المؤهل العملي : O دبلوم فما دون O بكالوريوس
O ماجستير O دكتوراه

ثانياً : الفقرات المتعلقة بأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين :

رقم	نص الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : أبعاد المحور الأول (تطبيق عمليات إدارة المعرفة)						
أ)	**توليد المعرفة**					
1	تقوم المؤسسة بالرصد المنتظم للمعرفة المتجددة والمتاحة من مصادرها المختلفة.					
2	تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة المتوافرة لديها باستمرار.					
3	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين.					
4	تشجع المؤسسة عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.					
5	تشجع المؤسسة عامليها على استخراج المعرفة الضمنية الكامنة في أذهانهم للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة.					
ب)	**توثيق المعرفة**					
1	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات ملائمة لتوثيق وتصنيف المعرفة والوصول إليها بشكل سريع .					
2	تستخدم المؤسسة مجموعة كبيرة من وسائل التخزين المتطورة والالكترونية لحفظ المعرفة.					
3	تهتم المؤسسة بإيجاد وحدة (دائرة) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.					
4	تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها (من داخل المؤسسة وخارجها).					
5	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.					
ج)	**مشاركة المعرفة**					
1	يسهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في نقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة ذات العلاقة.					
2	تهتم المؤسسة بعرض المجلات أو النشرات الدورية المكتوبة أو الالكترونية للمؤسسة.					
3	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية تدعم عملية التشارك في المعرفة .					

4	تتبنى المؤسسة عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لإيجاد ثقافة التشارك بالمعرفة وإشاعتها في المنشأة.					
5	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز من التشارك بالمعرفة (كالمشاركة في اتخاذ القرار، مؤتمرات،حلقات العصف الذهني ورشات عمل)					
د)	**استخدام المعرفة وتطبيقها**					
1	يوجد إدارة للمعرفة في المؤسسة والتي تضمن استخدام المعرفة و تطبيقها.					
2	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز من أداءها.					
3	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.					
4	تحرص المؤسسة على تفويض العاملين السلطة الكافية لاستخدام المعرفة لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل.					
5	تضمن المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معرفتهم.					
	ثانيا : أبعاد المحور الثاني (مستوى الأداء)					
أ)	**كمية العمل المنجز**					
1	اعتقد أن تبني المؤسسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة يعمل على توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.					
2	يزيد تطبيق عمليات إدارة المعرفة من مقدرتي على إدراك وفهم أبعاد عملي على نحو أفضل.					
3	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة الإدارة في اتخاذ القرارات.					
4	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة الوحدات المختلفة على انجاز اكبر كمية من الأعمال.					
5	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في زيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
ب)	**جودة العمل المنجز**					
1	أرى بان تطبيق عمليات إدارة المعرفة يسهم في زيادة دقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسة.					
2	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في توجيه العاملين لأداء العمل ضمن الطريقة الصحيحة.					
3	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.					
4	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الشفافية والوضوح في العمل.					

5	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تكوين صورة ذهنية جيدة في ذهن العامل عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة.					
ج)	**سرعة الانجاز**					
1	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في اختصار الوقت المطلوب لانجاز العمل.					
2	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تسهيل إجراءات العمل.					
3	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تسريع عملية صنع القرارات.					
4	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع مستوى إتمام المهام بأنواعها المختلفة في المؤسسة .					
5	تتبنى المؤسسة هيكل معرفة مرن قادر على التكيف مع الطرق الجديدة التي تتبعها المؤسسة لانجاز أعمالها.					
د)	**تبسيط العمل**					
1	هناك تبادل للمعلومات والبيانات بين الدوائر المختلفة في المؤسسة بما يؤدي إلى تبسيط العمل.					
2	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تبسيط إجراءات العمل.					
3	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تقليص الروتين والتكرار غير المناسب في العمل.					
4	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تعزيز المشاركة والتعاون بين العاملين.					
5	يسهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين تصميم العمل.					

ملاحظات :

....

....

....

....

....

انتهت الاستبانه مع فائق شكري وتقديري

الملحق(ب)

أسماء المحكمين للاستبيان الخاص بهذه الدراسة بعنوان (اثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سكة حديد العقبة)

1. الدكتورة فيروز ضمور/جامعة مؤتة
2. الدكتور اسعد العلي/ جامعة مؤتة
3. الدكتور أيمن القطاونة/ جامعة مؤتة
4. الدكتور محمد الكيلاني/جامعة الحسين بن طلال
5. الدكتور محمود الرواد/ جامعة الحسين بن طلال
6. دكتور نسيم طويسي/ جامعة الحسين بن طلال
7. مهدي الدرويش /مساعد إداري في مؤسسة سكة حديد العقبة
8. نبيل سليم دكناش/مساعد فني في مؤسسة سكة حديد العقبة
9. مرزوق الزعبي/مدير التخطيط في مؤسسة سكة حديد العقبة
10. رائد زقوت/مدير اللوازم في مؤسسة سكة حديد العقبة